



Dipartimento: Impresa e Management

Corso di Laurea: Gestione dei processi e delle relazioni di marketing

Cattedra: Gestione dei processi commerciali e delle reti di vendita

L'E-CRM COME STRUMENTO
PER LA CUSTOMER LOYALTY:
La Post Purchase Experience di myblu®

RELATORE

Prof. Daniele D'ambrosio

CANDIDATO
Toppetta Alessandra
MATR. 699701

CORRELATORE

Prof. Roberto Dandi

ANNO ACCADEMICO 2018/2019

*Ai miei nonni,
per aver creduto in me sin dall'inizio dei miei studi.*

*Ai miei fratelli,
regalo più bello che ho avuto dalla vita.*

*“Get closer than ever to your customers.
So close that you tell them what they need
well before they realize it themselves.”*
Steve Jobs

1 CAPITOLO - L'evoluzione della relazione con i consumatori: dal marketing relazionale

all'e-CRM	7
1.1 Premessa.....	7
1.2 Dal Relationship Marketing al CRM.....	11
1.3 Dal CRM all'e-CRM.....	15
1.4 Differenze tecnologiche tra CRM e e-CRM	16
1.5 Fasi del processo di e-CRM	19
1.5.1 Acquisizione dei dati del cliente	19
1.5.2 Trasformazione dei dati in informazioni utili	20
1.5.3 Segmentazione dei consumatori.....	21
1.5.4 Trasformazione delle informazioni in strategie	21
1.5.5 Personalizzazione dell'offerta.....	22
1.5.6 Fidelizzazione del cliente	22
1.5.7 Feedback dei consumatori	22
1.6 L'importanza dei data	23
1.7 e-CRM come opportunità per l'organizzazione aziendale.....	24
1.7.1 Migliorare le interazioni e le relazioni con i clienti	24
1.7.2 Gestire i touchpoints con il cliente e personalizzare l'offerta.....	24
1.7.3 Aumentare la fedeltà dei clienti.....	25
1.7.4 Garantire un marketing più efficace	25
1.7.5 Migliorare il customer service e il supporto al consumatore	25
1.7.6 Migliorare l'efficienza e ridurre dei costi.....	25
1.8 e-CRM e Customer Satisfaction	26
1.9 La loyalty dei consumatori e le applicazioni online.....	29
2 CAPITOLO - L'applicazione dell'e-CRM nella strategia omnichannel del brand blu®.....	31
2.1 Imperial Brands e il brand blu®.....	31
2.2 Il Prodotto: la sigaretta elettronica myblu®.....	33
2.3 il marketing di blu®: una strategia omnicanale	34
2.4 L'e-business di myblu®.....	38
2.5 Il ruolo dell'e-CRM nell'e-Commerce di blu®.....	39
2.5.1 L'e-Commerce nel sales funnel: Awareness	40
2.5.2 L'e-Commerce nel sales funnel: Consideration.....	42
2.5.3 L'e-Commerce nel sales funnel: Buy	43
2.5.4 L'e-Commerce nel sales funnel: Buy Again	44
2.6 L'e-CRM di myblu®.....	45
2.6.1 Consumers Data nel blu® Ecosystem	45
2.6.2 e-CRM: struttura dell'e-mail marketing.....	48
2.6.3 e-CRM: e-mail marketing KPI.....	50
2.6.4 e-CRM: Risultati e Next Steps – Newsletter One Off Giugno 2019	52
2.6.5 e-CRM: strumenti per migliorare l'efficacia dell'e-mail marketing: A/B Test	57
3 CAPITOLO.....	61
3.1 L'e-CRM Post Purchase per la Loyalty del consumatore.....	61
3.2 Il post purchase di blu®	64
3.2.1 Post Purchase Experience (PPE) – la struttura.....	65
3.2.2 Post Purchase Experience di blu® Italia	68
3.3 Analisi dei primi sessanta giorni di PPE di blu® Italia	69
3.3.1 Post Purchase Experience: KPI a confronto.....	69
3.3.2 e-CRM di blu® e acquisition channels	72
3.4 e-CRM e Post Purchase- Implicazioni manageriali.....	74
3.4.1 Next Steps: e-mail User Reviews.....	74

3.4.2 Next steps: Autoship.....	76
Conclusioni	79
Bibliografia	84
Sitografia.....	91
Ringraziamenti	93

1 CAPITOLO - L'evoluzione della relazione con i consumatori: dal marketing relazionale all'e-CRM

1.1 Premessa

La transazione da un business prodotto-centrico ad uno cliente-centrico è stata soggetto di dibattiti e ricerche per più di un decennio e in particolare recentemente, grazie alle continue evoluzioni ed invenzioni che caratterizzano la nostra epoca e i nuovi soggetti che sono entrati a far parte della quotidianità quali i social media, le tecnologie e le pratiche online che le persone adottano per condividere contenuti, fare acquisti e informarsi.

Al di là delle possibilità e delle prospettive cui le nuove tecnologie permettono l'accessibilità, il grande cambiamento deriva dalla forza acquisita grazie a quest'ultime dal consumatore contemporaneo.

Il classico concetto di *Customer Relationship Management* che nasce come un processo integrato e strutturato per la gestione delle relazioni con il cliente il cui scopo è la definizione di relazioni *customizzate* di lungo periodo con il consumatore, tali di aumentare la soddisfazione dello stesso e in ultimo il valore per il cliente e per l'impresa, deve a sua volta rispondere a tali mutamenti.

Attraverso internet si abbandona infatti definitivamente la concezione del cliente come un attore anonimo e sostituibile per lasciare spazio ad un profilo definito e strutturato dello stesso, che appartiene ad un ecosistema strutturato di clienti, che deve essere servito in modo personalizzato e al quale viene dato un numero infinito di referenze a prezzi molto più bassi rispetto al commercio fisico.

La strategia di *e-CRM* è infatti il risultato dell'implementazione del *Customer Relationship Management* con le tecnologie Web based ed ha proprio focus su internet e sull'interazione sul web tra le aziende e i loro consumatori. B. King, già nel 2010, introdusse il termine "*prosumer*" per fare riferimento ad un nuovo concetto di cliente moderno che oltre che fruitore di prodotti e servizi è anche produttore e consumatore di informazioni attraverso la creazione e la condivisione di contenuti online ritenuti dagli altri consumatori di importante veridicità. Attualmente le aziende devono infatti operare in un ecosistema di mercato in cui ad essere sovrano è il cliente e non il business.

In questo "*customer ecosystem*" l'online diviene il nuovo focus centrale per la strategia di CRM. Si parla così di *Electronic Customer Relationship Management*. In particolare, l'e-CRM consente alle aziende di fornire servizi e prodotti che rispondono alle esigenze dei consumatori e migliorare la fidelizzazione dei propri clienti. Le funzionalità dell'e-CRM sono quindi fondamentali per migliorare le relazioni con i clienti online. Sotto al cappello dell'e-CRM vi sono tutte le strategie e gli strumenti necessari per interagire con i clienti e personalizzare l'offerta dedicatagli. Senza le funzionalità dell'e-CRM, il CRM non potrebbe essere applicato ad internet.

Tuttavia in letteratura sembra esserci un'assenza di modelli teorici riguardo l'e-CRM. In particolare, dopo una serie di studi concentratisi nei primi anni duemila, vi è una quasi completa assenza di analisi sull'identificazione dell'importanza e la categorizzazione delle funzionalità dell'e-CRM all'interno delle diverse fasi del *funnel* di vendita.

L'obiettivo di questa tesi non è di colmare l'*information gap* che vi è in letteratura, ma di andare ad analizzare partendo da quanto quest'ultima recentemente offre a riguardo, la relazione fra le caratteristiche dell'e-CRM e la Loyalty dei consumatori con particolare riferimento al mercato regolamentato dell'e-cigarette.

L'interesse per questo settore nasce dall'opportunità che ho tutt'ora di svolgere uno stage inizialmente curriculare e ora extracurriculare in Imperial Tobacco Italia, multinazionale del gruppo Imperial Brands che attualmente è la quarta compagnia di tabacco al mondo per fatturato. In particolare, sono stata inserita all'interno del reparto di Marketing e Brand Management del settore New Generation Products, che ha focus sul prodotto *myblu*®, una sigaretta elettronica a sistema chiuso attualmente leader del mercato delle e-cig nel settore *retail*¹ in Italia.

Così come gli altri mercati anche quello del tabacco non sfugge ai cambiamenti dei consumatori, sempre più consapevoli dei rischi legati al fumo. Una consapevolezza questa, che ha portato i principali concorrenti di questo mercato a fare ingresso nel settore con prodotti di nuova generazione e potenzialmente meno rischiosi per la salute dei clienti in modo da cavalcare le richieste di quest'ultimi. Prima fra questi è *l'e-cig*, un dispositivo elettronico che nasce con l'obiettivo di eliminare i rischi maggiori del consumo di tabacco legati alla combustione, che dà però comunque la possibilità ai fumatori di assumere la nicotina desiderata continuando a ricalcare le mimiche e le percezioni sensoriali delle tradizionali sigarette.

Inventata dal farmacista Hon Lik nel 2003, la sigaretta elettronica venne immessa prima sul mercato asiatico nel 2004 e si diffuse in tempi sorprendentemente rapidi anche in tutto il mondo occidentale, fino ad arrivare negli Stati Uniti e poco dopo in Europa. L'inarrestabile crescita di popolarità dei dispositivi da svapo² si riflette ancora oggi in una continua crescita globale delle vendite: secondo le proiezioni di Research and Market, società specializzata nelle ricerche di mercato su scala mondiale, stima un fatturato da 50 miliardi di dollari nel 2025. In Italia, nei calcoli dell'Istituto superiore di Sanità (Oms), fanno uso di sigarette elettroniche 4 fumatori su 10; mentre 8 su 10 sono consumatori *dualisti*, cioè non disdegnano anche le sigarette. Il settore conta 2500 negozi, impiega 30 mila persone e ha un giro d'affari di 600

¹ A.C. Nielsen, Quota di mercato EVP tabaccheria, Agosto 2019

² da svapare: verbo che indica l'atto di *fumare una sigaretta elettronica*, o, per essere più precisi, l'azione di *emettere del vapore acqueo – eventualmente aromatizzato – tramite uno strumento costituito da una batteria ricaricabile, un circuito elettrico, un filtro e un vaporizzatore*, che può prendere a sua volta il nome di *svapo*, come è *svapatore* chi ne fa uso e *svapata* una "fumata".

milioni di euro, nei calcoli di *Sigmagazine*, il periodico di riferimento di produttori, negozianti e consumatori di e-cigarette.

La regolamentazione del loro mercato e di conseguenza la loro commercializzazione ha subito numerosi cambiamenti nell'ultimo decennio, legati soprattutto alla crescente affermazione del dispositivo nel nostro Paese. Gli ultimi anni sono stati caratterizzati da diverse tassazioni da corrispondere allo Stato che da *fast moving consumer goods* equiparavano le sigarette elettroniche agli altri prodotti sottoposti a regime di Monopolio. L'approvazione della riforma contenuta all'interno del Decreto Fiscale del 2018 aveva portato ad un inasprimento della tassazione. Una riforma questa, che aveva suscitato numerose polemiche: rischi per il settore, interessi dello Stato e approccio proibizionista sono stati i temi più dibattuti. La pesante tassazione aveva messo in pericolo il mercato e gli stessi consumatori erano sempre meno propensi ad affacciarsi a questa alternativa a causa dei prezzi delle ricariche improvvisamente aumentati.

Nonostante le numerose ricerche che identificano le sigarette elettroniche come potenzialmente meno dannose delle sigarette tradizionali con questa legge si adottava un approccio proibizionista. Il *Nanny State Index* (classifica degli Stati più o meno "liberali" nel settore delle sigarette elettroniche) elaborato dall'Epicenter Network, ossia l'European Policy Information Center, collocava infatti nel 2018 l'Italia al ventunesimo posto su ventotto Paesi dell'UE, posizione dovuta soprattutto all'eccessiva pressione fiscale.

Tuttavia, dopo slittamenti e proroghe, dal 1 gennaio 2019 è stata prevista un'inversione di marcia sul tema, con una riduzione di tasse su sigarette elettroniche e liquidi. La forte evoluzione riguarda la regolamentazione del mercato delle sigarette elettroniche, ma ancor di più la loro commercializzazione. Ciò che rivoluziona infatti il mercato è la possibilità di vendere online per i rivenditori che possiedono un deposito fiscale e che possono in questo modo commercializzare sigarette elettroniche anche sui propri siti web. È in correlazione a questa evoluzione che cambiano anche gli investimenti di marketing delle aziende di questo mercato che mutano le proprie strategie dapprima legate soprattutto all'offline con priorità sul retail e guardano ad una strategia *omnichannel* che integri anche il canale online.

Anche in questo mercato l'esigenza di conoscere sempre di più i propri consumatori e offrire loro una comunicazione strutturata e coerente sui vari *touchpoints* è fondamentale, dato anche il crescente numero di competitors che in particolare negli ultimissimi anni si stanno affermando nel nostro Paese.

Per questo Imperial Tobacco Italia, per il brand blu® e in particolare per il prodotto *core* del brand *myblu*®, ha deciso di utilizzare l'e-CRM per gestire in maniera efficiente un sempre crescente numero di consumatori che provengono sia dall'offline che dall'online.

L'obiettivo di questo studio è analizzare il ruolo dell'e-CRM in un settore che sta subendo solo negli ultimi anni un'importante crescita e del quale ancora non abbiamo studi riguardanti strategie di comunicazione e vendita lato *digital* a causa della recentissima possibilità di utilizzare il canale commerciale dell'online.

La crescita incalzante di questo canale a partire dalla riapertura delle vendite costituisce uno spunto importante per constatare se effettivamente essa sia anche frutto di un'accurata strategia di management della relazione con i consumatori. Attraverso l'analisi di alcune attività di e-mail marketing svolte dall'azienda si andranno a definire quali metodi di comunicazione e quale impiego dello strumento di e-CRM nella costruzione di una relazione con i consumatori abbia maggiormente effetto sulla soddisfazione dei clienti online e sulla loyalty degli stessi.

In particolare il focus sarà sulla *Post Purchase Experience*. La motivazione che mi ha spinto a concentrarmi sull'esperienza del cliente post acquisto è la riflessione che la maggior parte delle aziende oggi investe molte risorse ed energie per attirare nuovi clienti quasi sempre andando incontro a costi anche rilevanti.

Finché però un'azienda non è in grado di elaborare strategie efficaci per conservare i clienti già esistenti, non può raggiungere il successo. Quindi è molto importante per la sopravvivenza delle aziende che i clienti abbiano una buona opinione del brand. Molte imprese hanno cura dei clienti durante il processo di vendita, ma la maggior parte li dimentica nelle fasi successive. In tal modo una fetta considerevole dei clienti tende in seguito a spostarsi verso i concorrenti. Inoltre, gran parte della letteratura esistente in ambito di *Post Purchase Experience* si concentra su come gestire il comportamento del consumatore nel momento in cui questo si dimostri insoddisfatto del prodotto o del servizio e vi è invece una mancanza di attenzione su come l'esperienza post acquisto di un cliente soddisfatto del prodotto o del servizio acquisito possa influenzare la loyalty.

Infine, in ambito del tabacco, prima dell'introduzione dei prodotti di nuova generazione come le sigarette elettroniche non è mai stato possibile a causa della regolamentazione del mercato, analizzare il comportamento del consumatore lungo il funnel di vendita. È ancora più interessante allora analizzare se e come, seguire il consumatore nelle varie fasi di acquisto e in special modo dopo l'acquisto del prodotto, possa influenzare il *repurchase*.

1.2 Dal Relationship Marketing al CRM

“Il Relationship marketing ha come obiettivo la creazione, il mantenimento e il rafforzamento delle relazioni fra le organizzazioni e i consumatori nel lungo periodo attraverso una sempre maggiore soddisfazione di quest’ultimi”

Così Kotler e Armstrong, già nel 1999, definivano il marketing relazionale, ormai “*antenato*” dell’attuale strategia di e-CRM. Questo coinvolgeva l’idea di attrarre in maniera quasi individuale un consumatore e di stabilire con esso un contatto offrendo un prodotto o un servizio che fosse il più possibile vicino al proprio profilo. (Foster e Cadogan, 2000).

È infatti dagli anni ’90 che le aziende hanno iniziato ad abbandonare l’idea che l’obiettivo aziendale fosse trovare la migliore combinazione possibile tra prodotto e prezzo al fine di suscitare una risposta positiva del consumatore attraverso un unico strumento intuitivo quale il marketing mix. Il mercato sino ad allora era stato infatti visto come una struttura composta da acquirenti sostanzialmente anonimi e dall’elevata sostituibilità. Le transazioni erano quindi indipendenti e indirizzate a numerosi consumatori e l’approccio relazionale e duraturo fra consumatore e venditore costituiva l’eccezione.

Il processo di sviluppo e miglioramento delle relazioni era tradizionalmente svolto tramite interazioni face-to-face tra cliente e il personale di vendita o di fornitura di servizi sino ad una delle evoluzioni più radicali per le imprese quale l’avvento di internet e in particolare del Word Wide Web, nato nel 1991 da un’idea dei ricercatori del CERN con l’obiettivo di promuovere la collaborazione e lo scambio di informazioni e contenuti fra i colleghi della comunità scientifica. Dal 1991 il Web si è evoluto e ha subito innumerevoli trasformazioni. Inizialmente lo scenario era quello del Web 1.0, un ambiente dove i siti web erano statici e l’interazione con l’utente era limitata alla normale navigazione fra le pagine, l’uso delle email e dei motori di ricerca. Con la comparsa del cosiddetto Web 2.0 si delineano invece tutte le applicazioni online che consentono un alto livello di interazione sito-utente come blog, forum, chat e di sistemi proprietari quali Facebook, Wikipedia, YouTube, Twitter, Gmail, etc.

Se nel Web 1.0 l’unico livello di informazioni era offerto dal sito web in maniera unilaterale senza alcun apporto da parte degli utenti, nel Web 2.0, lo stesso sito web muta completamente la propria struttura lasciando agli utenti stessi la possibilità di inserire i contenuti e dare il proprio contributo. La differenza sta quindi nel diverso approccio dell’utente che, se all’inizio si limitava a consultare siti web e a fruire di contenuti, ora è chiamato a contribuire attraverso idee, informazioni e opinioni personali.

Il Web 2.0 rivela la dimensione più sociale del mezzo informatico, facendo della condivisione il suo concetto centrale e dell’utente non più fruitore, ma anche creatore. È da questo concetto che si plasma quella che è la *User Experience* ossia quello che l’utente percepisce nel momento in cui viene a contatto con un prodotto o un servizio. L’esperienza d’uso riguarda le percezioni personali su aspetti quali

l'utilità, semplicità d'utilizzo e l'efficienza in maniera estremamente soggettiva e dinamica, in continuo mutamento rispetto ai bisogni e ai desideri dell'utente stesso.

Oggi i clienti possono ottenere informazioni sui prodotti e servizi di cui necessitano anche solo navigando su internet, da qualsiasi luogo nel mondo. Il sito web diviene così un valore aggiunto e un fattore cruciale che influenza notevolmente i clienti per la reperibilità delle informazioni sui prodotti e sui servizi. Il sito web aziendale è altresì importante per attirare e incoraggiare i clienti ad instaurare relazioni reciprocamente redditizie e rafforzare il legame tra azienda e cliente.

Con l'avvento della net economy inoltre, la disponibilità di beni e servizi è più che diffusa, con imprese in concorrenza non solo nell'ambito dei confini politici locali o regionali, ma il mondo intero ora è un mercato. L'esperienza dimostra che i clienti sono ben consapevoli di questa situazione e non desiderano quindi semplicemente un prodotto, ma cercano un'organizzazione che possa dar loro il massimo beneficio al prezzo di acquisto che pagano. Sono inclusi in questo contesto la soddisfazione, i servizi post vendita, l'affidabilità della distribuzione e la consegna puntuale.

Non vogliono quindi semplicemente un prodotto o un servizio che giovi ai propri desideri dal punto di vista razionale, ma anche emotivo. Le aziende progettano, di conseguenza, modi e mezzi per fidelizzare i clienti esistenti e attrarne di potenziali. Le strategie delle organizzazioni non sono più incentrate sulla convenienza dei propri prodotti o servizi perché i consumatori sono disposti a pagare un prezzo maggiore se l'offerta ha un valore che lo rende differente dall'offerta delle imprese concorrenti.

Si è assistito inoltre ad un incremento del livello di benessere e delle risorse economiche dei consumatori, i quali ricercano così prodotti e servizi in grado di soddisfare il più possibile tutti quei *needs* che Maslow nella sua piramide ha definito bisogni di sicurezza, associativi, di stima e autorealizzazione.

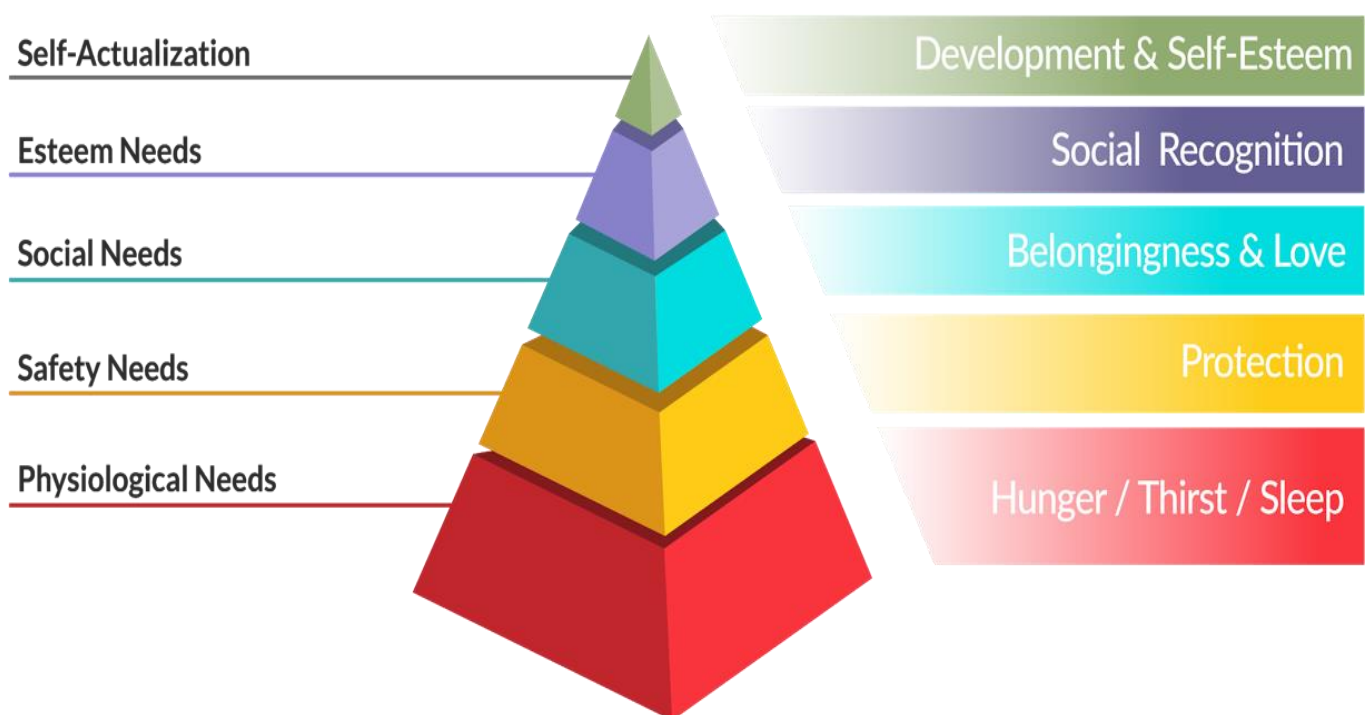


Figura 1- Piramide dei bisogni di Maslow

L'acquisto di un prodotto o l'acquisizione di un servizio diviene così anche un modo per inserirsi in un contesto sociale o segnalare il proprio status.

Ancora, i consumatori sono sempre più consapevoli ed educati al consumo e quindi prima di acquistare qualsiasi prodotto o acquisire qualsiasi servizio svolgono un'attività di acquisizione di informazioni confrontando fra prodotti e valutazioni.

Il ruolo centrale del consumatore all'interno del mercato sposta l'organizzazione aziendale da una logica di orientamento al prodotto ad una logica di orientamento al cliente. Le aziende che vogliono continuare a concorrere in questo contesto devono mettere in discussione le proprie strategie e il proprio business. Qui emerge quindi il concetto di *customer centricity* ossia della “*capacità organizzativa e l'abilità operativa di un'impresa ad essere in grado di offrire diversi prodotti a diversi clienti*” (Peter Fader, 2011)

Pertanto, per molte aziende, la soddisfazione del cliente è diventata parte integrante degli obiettivi aziendali con l'abbandono della visione al breve periodo orientata alla transazione e lo spostamento dell'attenzione sulla relazione con i clienti prima, durante e dopo l'acquisto.

Si va ad instaurare una relazione nella quale vi è uno scambio di informazioni continuo fra organizzazione e consumatore e dove quest'ultimo diviene esso stesso in grado di offrire input utili per la realizzazione di prodotti e servizi.

Il marketing non è quindi più collaterale ma ha la responsabilità di comprendere anticipatamente i bisogni dei consumatori e sviluppare metodologie per favorire la comunicazione con questi ultimi. Diventa una disciplina trasversale a tutte le attività aziendali.

Il marketing esperienziale abbandona l'esclusivo entusiasmo per caratteristiche funzionali e fisiche dei prodotti esaltando valori sensoriali, comportamentali ed emotivi come elementi distintivi dell'esperienza nel processo d'acquisto (Glossario Marketing).

Entra qui in gioco il concetto di fidelizzazione, ormai imprescindibile per ottenere un vantaggio competitivo a lungo termine. Il *value* delle imprese viene ora determinato proprio da questa relazione e per questo è necessario:

- **Acquisire** informazioni *descrittive, comportamentali e predittive* sui clienti così da creare un profilo il più possibile preciso ed indicativo degli stessi. Tale profilo sarà utile per capire e *anticipare* i loro comportamenti.
- **Classificare** i clienti in base al *value* che gli stessi hanno per l'impresa. È essenziale infatti comprendere quali siano i clienti più profittevoli e quali di questi ha invece un basso valore di profittabilità.
- **Associare** ad ogni cliente una strategia di marketing precedentemente pianificata in base al profilo designato ed agire seguendo quest'ultima.

- **Individuare** tutti quelli che possono essere i canali con i quali l'azienda può entrare in contatto con il cliente e relazionarsi con lo stesso, integrandoli e stabilendo una comunicazione coerente e continuativa.
- **Apprendere** e adattarsi continuamente in base ai cambiamenti delle necessità del cliente in modo da costruire *customer value* a lungo termine.

Il marketing deve favorire l'integrazione fra l'organizzazione e il cliente al fine di avere delle relazioni durature con quest'ultimo. Per fare ciò, deve servirsi di strumenti quali la personalizzazione di prodotti e servizi attraverso l'uso di linguaggi comuni, obiettivi condivisi e flussi informativi continui da ambo le parti. (Laudon K.; Traver C.G., 2014)

In tale contesto ci si deve avvalere di strumenti che possano rendere possibile la formulazione di una strategia per la creazione di un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo nel tempo.

Non si parla più di marketing relazionale (RM), ma di Customer Relationship Management (CRM), strumento che risponde proprio all'esigenza di creare vantaggio competitivo sostenibile e duraturo e può essere definito come un processo integrato e strutturato per la gestione delle relazioni con il cliente, il quale scopo è la definizione di relazioni *customizzate* di lungo periodo con il consumatore, in grado di aumentare la soddisfazione dello stesso e, in ultimo, il valore per il cliente e per l'impresa.

La gestione delle relazioni con i clienti (CRM) è uno strumento fondamentale che aiuta un'istituzione a creare una serie di vantaggi aziendali come un aumento delle entrate, soddisfazione dei clienti, fedeltà degli stessi (Safa N.S.; Von Solms R., 2016) nonché un'efficace marketing e comunicazione tra l'azienda e il cliente (Lendel, V.; Varmus, M. 2012).

Il Customer Relationship Management è infatti *“una strategia e un processo completo, che consente ad un'organizzazione di identificare, acquisire, trattenere e coltivare clienti redditizi costruendo e mantenendo relazioni a lungo termine con loro”* (Adikram CH, 2016, Oluseye et al., 2014)

Rigo et al. (2016), Adikram CH (2016) e Wali et al. (2015) aggiungono che il risultato dell'applicazione del CRM è la *“soddisfazione del cliente nei confronti di un fornitore di servizi o una reazione emotiva alla differenza tra ciò che i clienti si aspettano e ciò che ricevono, in merito al soddisfacimento di alcune esigenze, obiettivi o desideri”*.

Il successo della strategia di gestione delle relazioni con i clienti dipende dal giusto equilibrio tra tre importanti risorse organizzative, persone, tecnologia e processi. Solo lavorando efficacemente con queste tre risorse le organizzazioni saranno in grado di utilizzare la gestione delle relazioni con i clienti per raggiungere livelli elevati di soddisfazione, fidelizzazione e fedeltà dei clienti. (Rigo et al., 2016, Manzuma-Ndaaba, et al., 2016). Gli stessi autori affermano inoltre che la gestione delle relazioni con i clienti sostituisce le tradizionali quattro “P” del marketing.

La nozione di CRM viene spesso utilizzata in maniera analoga rispetto al termine *“marketing relazionale”*, tuttavia il concetto di CRM è considerato un'evoluzione di quest'ultimo, perché fornisce

una strategia chiara atta ad implementare la fidelizzazione dei clienti. Entrambi i concetti hanno come cardine l'importanza di mantenere nel tempo i rapporti con i consumatori e incrementare la loyalty, tuttavia il sistema CRM si concentra maggiormente sul processo di personalizzazione delle strategie di marketing nei confronti del singolo cliente. Il CRM è quindi un sistema più completo, basato sul “*data storage facilities*”.

La gestione delle relazioni con i clienti (CRM) si realizza infatti attraverso l'identificazione dei migliori clienti di un'azienda e la massimizzazione del valore che essi possono generare attraverso un sempre più alto grado di soddisfazione ed è essenziale per consentire una comunicazione efficace tra l'impresa e il cliente (Gikenye W., 2011; Gikenye W.; Ocholla D.N., 2014). È inoltre vitale per la qualità del servizio e in risposta ai rapidi cambiamenti del mercato (Jamali R., Moshabaki, A., Aramoon, H. and Alimohammadi, A., 2013).

1.3 Dal CRM all'e-CRM

“I tuoi clienti possono sapere oggi su di te molto più di quanto sapevano in passato, ma al giorno d'oggi la concorrenza è forte e devi essere tu a cambiare, implementando un sistema che ti aiuti a conoscere il valore dei tuoi clienti”

Così Bennett (2017), descrive l'esigenza di implementare l'e-CRM nella gestione delle relazioni con i clienti come veicolo per rispondere alla necessità di conoscere tempestivamente i propri clienti e rispondere alle loro esigenze.

La gestione delle relazioni con i clienti attraverso l'utilizzo di strumenti elettronici è un approccio utilizzato dalle organizzazioni per rispondere alla loro ricerca di un'attività che supporti una relazione supplementare ed efficace con il consumatore, al fine di aumentare il valore di quest'ultimo e offrire migliori vantaggi rispetto alla concorrenza. (Safari et al., 2016, Usman et al., 2012).

Secondo ulteriori studi, la gestione elettronica delle relazioni con i clienti è il rafforzamento del tradizionale Customer Relationship Management, attraverso l'implementazione dei suoi metodi nei mercati di e-business (Navimipour & Sultani, 2016, Sistar & Sadeghi, 2016, Safari et al., 2015).

Infatti, l'e-CRM è definito come una relazione “*technology-centered*” che incorpora le tradizionali tattiche di Customer Relationship Management (CRM) e le applicazioni di e-business usate dalle organizzazioni nella propria strategia di marketing e vendita. (Dubihlela and Khosa, 2014; Harrigan, Ramsey and Ibbotson, 2012; Keshvari, 2012; KimSoon N.; Zulkifli M.F., 2012; Salehi et al., 2015).

Le tecnologie web based e internet vengono utilizzati dalle organizzazioni per attrarre nuovi clienti ed analizzare le loro preferenze e comportamenti, con l'obiettivo poi di personalizzare i servizi a loro

offerti e valorizzare le offerte in base al proprio profilo, nonché a mantenere nel tempo gli stessi clienti e incoraggiare la *loyalty* (Ata U.Z.; Toker A., 2012).

In sostanza, viene utilizzato l'e-CRM da parte del personale di tutti i livelli aziendali per far interagire l'azienda elettronicamente con i clienti (Lam, A. Y. C., Cheung, R., and Lau, M. 2013; Tauni, S., Khan, R., Durrani, M., and Aslam, S. 2014).

L'emergere dell'e-commerce ha portato all'introduzione di nuovi prodotti, nuovi modi di vendere gli stessi ai clienti e nuove curve di apprendimento per le aziende in termini di gestione delle interazioni con i clienti.

Le relazioni fra le aziende e i consumatori sono divenute più semplici ed economiche, facendo trasparire che le aziende avessero però comunque bisogno dell'abilità di gestire il *customer database* in maniera efficiente. È per questo motivo che moltissime aziende hanno deciso di adottare l'e-CRM come strumento del loro Customer Relationship Management.

Internet è diventato ad oggi per il business aziendale una piattaforma essenziale dove presentare, gestire e vendere servizi e prodotti ai consumatori e dove gestire e implementare le funzioni del tradizionale CRM sul sito web. (Laudon K., Traver C.G 2014) .

Quando una azienda sposta parte del suo business online, contestualmente l'e-CRM si muove sempre più verso un ruolo centrale per l'azienda. L'e-CRM in questo senso, può ridurre i costi legati alla comunicazione con i clienti, ottimizzare i flussi di lavoro come risultato dell'integrazione con altri sistemi aziendali, facilitare una migliore segmentazione del mercato e consentire migliori interazioni con i clienti, opportunità di relazione e personalizzazione.

1.4 Differenze tecnologiche tra CRM e e-CRM

Le differenze fra CRM e e-CRM sono in apparenza labili ma importanti: esse concernono la tecnologia sottesa all'e-CRM e la sua interfaccia con gli utenti attraverso l'utilizzo di sistemi nuovi ed alternativi. Per esempio l'e-CRM permette di gestire i consumatori via web o ancora, i consumatori possono fornire all'organizzazione dati importanti riguardo il loro profilo, ma anche il proprio *check order status*, lo storico dei propri ordini, le informazioni ricercate su un determinato prodotto o servizio. Ancora, è possibile inviare loro e-mail ed ingaggiare i clienti attraverso le stesse.

Il consumatore non ha inoltre limitazioni di contatto con l'azienda come accade con le normali interazioni *face to face* e le organizzazioni non hanno a loro volta bisogno di avere un contatto live con i clienti per le loro richieste o i loro ordini. A tutti gli effetti si può dire che nel momento in cui viene implementata una strategia di e-CRM, i consumatori svolgono la maggior parte del lavoro utile a se stessi e all'azienda autonomamente, senza servirsi di quest'ultima.

Infatti, nell'e-CRM le funzionalità sono delineate con la collaborazione dei consumatori fornendo loro una *total experience* sul web ed integrando i diversi touchpoints online e offline.

Criteri	CRM	e-CRM
Contatto con il consumatore	Inizia solitamente attraverso strumenti tradizionali quali lo store fisico, il telefono con scarsa integrazione dei canali.	In aggiunta al telefono, il contatto inizia attraverso Internet, e-mail, wireless, mobile e le tecnologie PDA, con una strategia di approccio multichannel e integrato fra i diversi touchpoints.
Interfaccia del sistema	Lavora con con il back-end tramite sistemi di ERP	Strutturato per applicazioni di front-end che a loro volta si interfacciano con applicazioni back-end tramite sistemi ERP, data warehouse e data mart.
Customizzazione e personalizzazione delle informazioni	Audiences differenti necessitano di differenti visioni e tipologie di informazioni. Visioni personalizzate per audience differenti non sono possibili e attuabili. La customizzazione individuale richiede cambiamenti programmatici.	E possibile una più alta individuazione “dinamica” e personalizzata delle visioni basate sull’acquisto e sulle preferenze.
Focus del sistema	Il sistema è progettato attorno al prodotto e alle funzioni lavorative (per uso interno). Le applicazioni legate al web sono progettate attorno ad un dipartimento o una business unit.	Il sistema è progettato attorno ai bisogni del consumatore (per uso esterno). A livello aziendale i portali sono progettati e non limitati a un dipartimento o una business unit.

Mantenimento e modifiche del sistema	L'implementazione è lunga e il management è costoso perché il sistema è situato in numerosi server.	Il tempo e i costi sono ridotti. L'implementazione del sistema e l'espansione dello stesso possono essere gestite in un solo luogo e con un solo server.

Tabella 1- Fonte: Issues in Information System

Secondo D. Chaffey, F.E. Chadwick, R. Mayer e K. Johnston, le ricerche dimostrano che l'e-CRM è qualcosa di più della tecnologia. Richiede sforzi socio-culturali da parte dell'azienda per realizzarlo. Inoltre, ogni lavoratore in diversi reparti dell'azienda deve essere pienamente cosciente della politica e della cultura dell'e-CRM. Se le azioni vengono eseguite in questo modo dall'organizzazione, quest'ultima avrà un impatto sui suoi clienti e porterà un profitto consistente attraverso la fidelizzazione dei clienti a lungo termine.

1.5 Fasi del processo di e-CRM

Il processo di e-CRM può essere ricondotto ad alcune principali fasi collegate tra loro in modo tale da generare un modello ciclico di cui di seguito sono spiegate le diverse fasi.

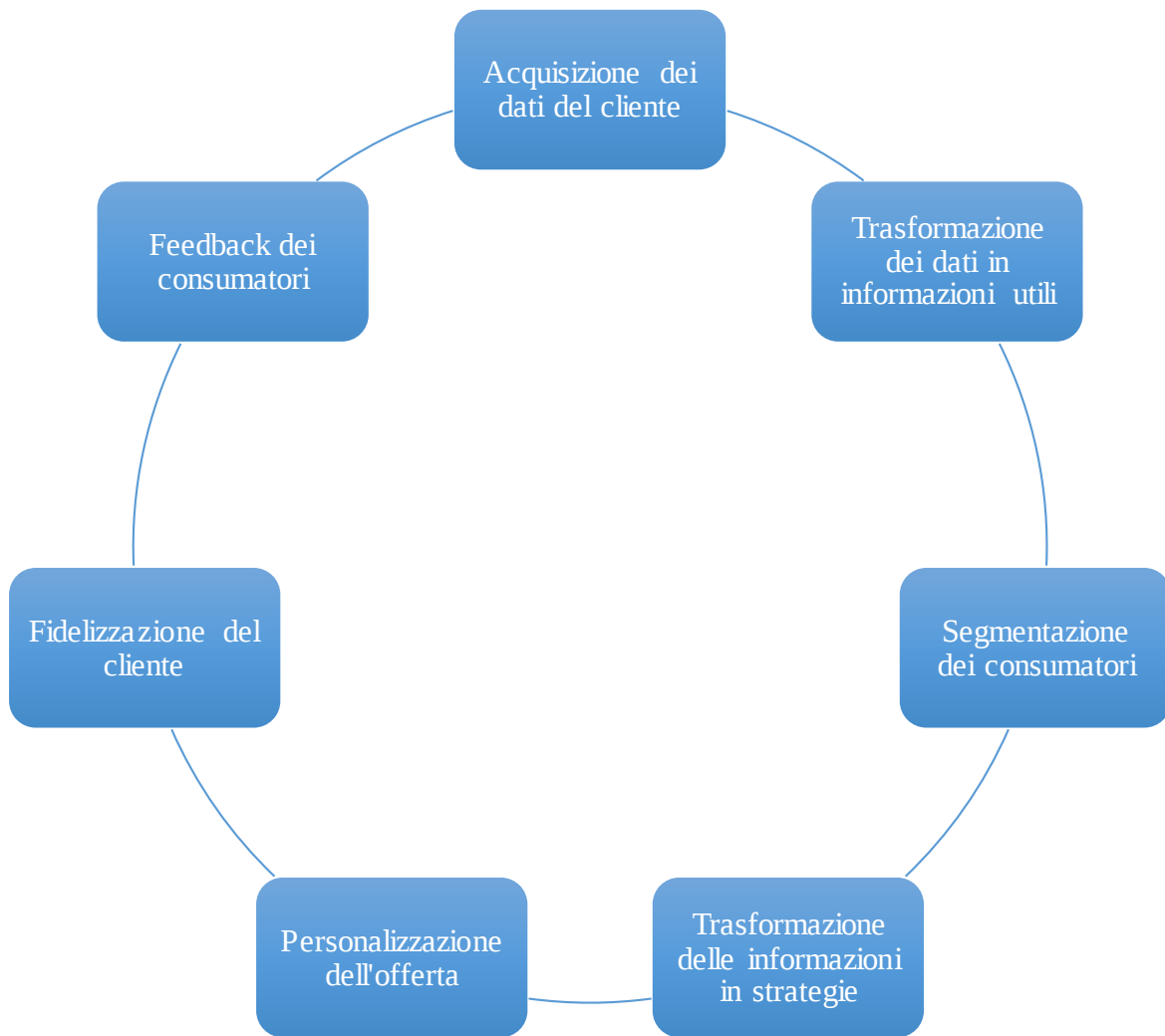


Figura 2- Flusso dell'e-CRM

1.5.1 Acquisizione dei dati del cliente

La prima fase di innesco di un processo strategico di e-CRM è quella dell'acquisizione di un maggior numero di dati possibili sui propri consumatori. Questa fase del processo risulta estremamente importante proprio perché il cliente rappresenta l'elemento cardine del marketing aziendale e dello sviluppo dell'azienda stessa. I dati che l'azienda andrà ad acquisire in questa fase non sono legati quindi

solo alla territorialità o al genere del consumatore, ma sarà necessario esplorare anche le sue abitudini, preferenze e necessità.

Attraverso l'e-CRM in questa fase si supera la tradizionale acquisizione di dati tramite la forza vendita e il customer service con cui l'azienda poteva limitare la raccolta dei dati dei consumatori esclusivamente in riferimento alle caratteristiche socio-demografiche o sulla tipologia di prodotti e servizi cui aveva usufruito in precedenza.

Si utilizza ora infatti internet, che rappresenta la principale fonte di conoscenza online. Con esso l'azienda può ricavare informazioni tramite newsletter, analisi dei log file, form di registrazione, cookies o community.

Attraverso le e-mail l'azienda può infatti ricevere esplicitamente feedback e opinioni su desideri e punti di contrasto dei prodotti e servizi offerti rispetto alle loro aspettative, attraverso l'analisi dei log file e i cookies può invece rilevare tutto ciò che riguarda le abitudini virtuali dei consumatori, ricevendo informazioni su quali sono per loro i prodotti o i servizi più rilevanti. Ancora, attraverso i form di registrazione si possono porre ai clienti domande specifiche al fine di acquisire informazioni rilevanti.

Infine, attraverso le community online si permette ai consumatori di instaurare dialoghi e scambiarsi opinioni su argomenti di interesse comune, reperendo quindi informazioni su quest'ultimi.

1.5.2 Trasformazione dei dati in informazioni utili

Per fare in modo che l'azienda sia efficacemente *consumer centric*, non è sufficiente acquisire dati dei clienti, ma è essenziale analizzare ed organizzare quest'ultimi affinché se ne possa trarre il massimo delle informazioni utili.

Lo scopo diviene, dunque, quello di convertire dati e contenuti non organizzati in informazioni strutturate. È da queste informazioni che l'azienda struttura la propria strategia di marketing definendo i canali di vendita da utilizzare, le persone da andare a colpire con le proprie campagne marketing e quali strumenti di comunicazioni sono più adatti alla propria audience.

Lo storico dei dati all'interno del database aziendale aiuta l'organizzazione a prevedere le azioni e le necessità future del cliente e i comportamenti di acquisto in modo da realizzare prodotti e servizi in grado di soddisfare i bisogni del cliente prima che si manifestino. Il processo di acquisizione delle informazioni all'interno del Database prevede che da esse vengano rimossi eventuali errori formali e poi siano integrate. Solo allora i dati vengono trasformati in forme adeguate per il Data Mining³. (Ristoski P., Paulheim H., 2016).

Questo processo è diviso in due fasi: nella prima vengono utilizzati i valori statistici come la media o la deviazione standard per descrivere i dati, così da organizzarli all'interno di grafici che ne analizzino la

³ Processo attraverso il quale si vanno a definire correlazioni, relazioni e tendenze nuove e significative tra i dati presenti nel database, utilizzando tecniche statistiche e di riconoscimento delle relazioni.

distribuzione dei valori. Nella seconda fase si creano invece dei modelli di previsione basandosi sull'analisi condotta nella fase precedente e vengono poi testati. Il Data Mining ha l'obiettivo di individuare delle famiglie di utenti che abbiano comportamenti il più possibile simili e in base a queste pianificare strategie di marketing.

1.5.3 Segmentazione dei consumatori

Dopo aver raccolto delle informazioni il più possibile coerenti e veritiere, l'organizzazione deve riuscire a dividere e riconoscere i consumatori al fine di raggiungere i *KPI*⁴ di vendita prefissati, ma soprattutto per instaurare e mantenere delle relazioni a lungo termine con gli stessi. Dividendo in questo modo i clienti è possibile direzionare le strategie dell'azienda verso i clienti più profittevoli al fine di aumentare la propria redditività.

In particolare vengono definiti:

- I **consumatori più profittevoli**, che acquistano ingenti quantitativi di prodotto e con un'alta frequenza, instaurando quindi una relazione duratura con l'azienda. È questo il gruppo la cui loyalty è più elevata e i quali costi di acquisizione e costi operativi sono più bassi. Per aumentare la propria redditività l'azienda deve puntare su questo segmento.
- I **consumatori strategici**, ossia i clienti che pur avendo bassa fedeltà hanno un elevato valore, o al contrario hanno un valore basso ma un alto livello di fedeltà. L'azienda in questo caso deve rispettivamente cercare di rafforzare la relazione o incentivare l'aumento della frequenza o la qualità degli acquisti utilizzando azioni mirate.
- I **consumatori a basso valore**, che corrispondono alla categoria di clienti con un costo di gestione più alto e per tale ragione l'azienda non dovrebbe investire sull'istaurazione di una relazione con essi.

1.5.4 Trasformazione delle informazioni in strategie

La fase successiva del processo di e-CRM prevedere la realizzazione di strategie di marketing in grado di mostrare ai clienti che l'offerta di valore offerta dall'azienda risponda alle loro esigenze e lo si fa andando a definire gli attributi intangibili del prodotto offerto (garanzia, consulenza pre-vendita, servizio post-vendita). In questa fase si assiste al processo di collaborazione con il settore produttivo il quale struttura invece tutti quelli che sono gli attributi tangibili del prodotto.

⁴ KPI è un acronico inglese che sta per "Key Performance Indicators", in italiano "indicatori di prestazione chiave" e rappresenta l'insieme degli indicatori che permettono di misurare le prestazioni di una determinata attività o processo.

1.5.5 Personalizzazione dell'offerta

Instaurando una relazione cooperativa con il consumatore, l'impresa diviene in grado di comprenderne bisogni e desideri e in base a quest'ultimi personalizza la propria offerta. Certamente non realizza prodotti ad hoc rispetto al singolo consumatore, ma proprio grazie alla possibilità di acquisire e gestire le informazioni sui consumatori, l'azienda ha l'opportunità di sviluppare sistemi di produzione flessibili in grado di realizzare prodotti e servizi personalizzati a basso costo. È ciò che si definisce "*mass customization*".

Ancora, la personalizzazione delle offerte avviene online attraverso la personalizzazione della navigazione del sito web in base alle precedenti informazioni acquisite sull'utente, senza che quest'ultimo ricerchi effettivamente informazioni.

1.5.6 Fidelizzazione del cliente

Non è sufficiente offrire al cliente un prodotto o un servizio personalizzato per garantire la fidelizzazione dello stesso, è necessario infatti seguire il consumatore assistenza anche nelle fasi pre e post vendita. Il cliente è fidelizzato nel momento in cui acquista con alta frequenza portando un alto valore all'azienda e non è disposto ad acquistare da un competitor perché la soddisfazione attesa, alla quale si aggiungono anche i costi di passaggio cambiando azienda, è inferiore rispetto a quella attualmente percepita.

È rilevante per l'azienda al fine di accrescere la propria redditività e ottenere un vantaggio competitivo avere un alto numero di clienti fidelizzati che si rivolgono esclusivamente ad essa, noncuranti della concorrenza.

1.5.7 Feedback dei consumatori

L'azienda per attuare un processo di miglioramento continuo deve incrementare la propria conoscenza dei clienti e per farlo è utile monitorare le proprie azioni e la risposta dei consumatori alle stesse, così da aggiornarsi e rispondervi in maniera adeguata. I bisogni dei clienti non sono infatti statici ma in continuo mutamento e il vantaggio competitivo dell'azienda è definito in maniera rilevante dalla risposta dell'organizzazione ai bisogni dei consumatori.

1.6 L'importanza dei data

Nel precedente paragrafo sono state definite le diverse fasi del processo di e-CRM. L'elemento che le accomuna è certamente il fatto che la variabile imprescindibile per ciascuna di esse è il concetto di *data*. Il principale beneficio, oltre a quello economico, che spinge le organizzazioni a sviluppare strategie basate sulla relazione con il cliente è il fatto che l'accessibilità ai dati genera un vantaggio non indifferente: sfruttare la potenza dei dati dei singoli clienti può aiutare i brand a dotarsi di informazioni dettagliate per offrire l'esperienza che i consumatori desiderano, esperienze più uniformi e soprattutto customizzate. I dati derivanti dai processi di *customer experience*⁵ possono essere utilizzati per diversi scopi: individuare ciò che risulta essere migliorabile, fissare gli obiettivi per i miglioramenti futuri, intervenire nel caso in cui risultasse necessaria un'azione correttiva, ma anche per individuare le dinamiche che portano alla fidelizzazione.

L'accesso rapido a milioni di dati e l'elevata frequenza di aggiornamento degli stessi permette inoltre di ridurre il dispendio di costi e risorse. I dati comportamentali sono fondamentali al fine della creazione di messaggi che siano recepiti al momento giusto dal consumatore come l'invio di un'offerta per un prodotto di cui un individuo sente l'estrema necessità in quel preciso momento. L'obiettivo è quello di far sì che l'interesse dei consumatori non sfumi mai rispetto ad uno specifico brand o prodotto; la perdita di un cliente implica infatti maggiori costi (Santorelli, 2009).

La conoscenza dei propri clienti e dei loro acquisti passati, delle loro abitudini e preferenze è fattore primario per il design di esperienze indimenticabili e spesso garantisce delle vere e proprie anticipazioni delle domande del mercato.

Steve Jobs disse “*Get closer than ever to your customers. So close that you tell them what they need well before they realize it themselves*”.

Conscio del fatto che il miglior modo per creare valore fosse la giusta coniugazione tra creatività e tecnologia, Jobs rappresenta l'emblema del *think different*. Il suo punto di forza, infatti, è sempre stata la grande capacità intuitiva: immaginare ciò che il cliente vuole ancora prima che lo faccia lui stesso.

Nell'ottica della *customer centricity* vi è quindi anche questo aspetto: partire dal cliente perché è proprio questo che rivela attraverso i propri comportamenti le proprie aspettative.

Le modalità di utilizzo, le preferenze dello *user*, la soddisfazione del cliente, diventano costanti chiave per la customizzazione delle offerte, grazie anche al regolare monitoraggio dell'esperienza del cliente e dei suoi feedback.

Prima che le funzioni dell'azienda diventassero *smart*, i dati provenivano dalle principali transazioni col mercato: elaborazione di ordini, interazioni con fornitori o commerciali o mediante il riscontro a seguito

⁵somma delle esperienze, emozioni e ricordi che un cliente ha maturato nella sua interazione con l'azienda in tutte le fasi del customer journey.

di un contatto col servizio clienti. Le aziende hanno poi integrato tali informazioni con indagini e ricerche e combinando i set di dati raccolti hanno cominciato a definire i profili dei propri clienti e le loro necessità. Era però ancora a loro sconosciuto il reale funzionamento del proprio potenziale di customer management. Le informazioni derivanti dalle tradizionali fonti, grazie alle funzioni *smart*, vengono così integrate ed elaborate correttamente. Attraverso l'utilizzo di questi dati è possibile colmare il gap che spesso le aziende si trovano a dover affrontare tra le aspettative dei loro clienti e ciò che in concreto esse offrono loro.

1.7 e-CRM come opportunità per l'organizzazione aziendale

L'obiettivo dei sistemi di e-CRM è migliorare il servizio clienti, fidelizzarli e contribuire a migliorare le capacità analitiche all'interno di una organizzazione. L'e-CRM sfrutta appieno le innovazioni tecnologiche grazie alla capacità degli strumenti impiegati di interpretare il comportamento dei clienti, sviluppare modelli predittivi, rispondere con comunicazioni personalizzate tempestive ed efficaci e fornire valore di prodotto e servizio ai singoli clienti.

In particolare l'e-CRM ha lo scopo di:

1.7.1 Migliorare le interazioni e le relazioni con i clienti

Raccogliendo le informazioni on-line, l'azienda dispone di dati che può automaticamente inserire all'interno dei suoi processi analitici senza fornirsi di meccanismi più lunghi legati ai canali tradizionali. La razionalizzazione del processo di raccolta dei dati migliora la qualità e la tempestività delle informazioni. L'azienda con l'e-CRM può acquisire maggiori informazioni attraverso il canale on-line che porta a un migliore utilizzo delle analisi delle decisioni per prevenire il comportamento dei clienti, al fine di creare relazioni maggiormente mirate e personalizzate.

Attraverso l'e-CRM, il valore della relazione si intensifica da entrambe le parti: i clienti ricevono prodotti e servizi più strettamente correlati ai loro bisogni e stili di vita e l'organizzazione coltiva una base clienti di alto valore e a basso rischio.

1.7.2 Gestire i touchpoints con il cliente e personalizzare l'offerta

Oggi le aziende, come detto in precedenza, si confrontano con un universo di clienti sempre più sofisticato ed eterogeneo, che si aspetta e richiede un livello maggiore di servizi che siano immediati e fruibili su diversi canali.

Le organizzazioni, attraverso i sistemi di e-CRM, supportano i *touchpoints* multicanale con il cliente al fine di fornire un'esperienza coerente sui vari canali per il consumatore.

Offrire più percorsi di interazione permette all'azienda di avere maggiori punti di contatto con il cliente e generare così un valore aggiunto per la stessa, ma quest'ultimo è evanescente se il cliente non ottiene un'esperienza consistente e non ripetitiva sui vari canali.

I clienti desiderano non solo acquistare e ottenere un servizio clienti attraverso più canali di comunicazione come telefono, web, o e-mail, ma desiderano spostarsi senza alcun'interruzione di comunicazione fra un canale e l'altro.

In linea di principio, non dovrebbe esserci alcuna differenza se un cliente interagisce con l'organizzazione attraverso la forza vendita, il web o indirettamente attraverso il rivenditore. L'e-CRM è lo strumento tecnologico cui un'azienda può servirsi proprio per implementare tale aspetto.

1.7.3 Aumentare la fedeltà dei clienti

Un efficace sistema e-CRM consente a un'azienda di comunicare con i propri clienti utilizzando un unico e coerente *tone of voice*⁶, indipendentemente dal canale di comunicazione.

Questo perché con il software e-CRM, tutti in un'organizzazione hanno accesso alla stessa cronologia delle transazioni e alle stesse informazioni sul cliente. Le informazioni acquisite da un sistema e-CRM aiutano un'azienda ad identificare i costi effettivi per acquisire e fidelizzare i singoli clienti in modo da concentrarsi in maniera differente sui clienti più redditizi.

1.7.4 Garantire un marketing più efficace

Avere informazioni dettagliate sui clienti consente ad un'organizzazione di prevedere il tipo di prodotti che è probabile che un cliente acquisti, nonché i tempi relativi all'acquisto stesso. Nel breve-medio termine, queste informazioni aiutano un'azienda a creare campagne di marketing e di vendita più efficaci e mirate, progettate per attirare il pubblico desiderato.

L'e-CRM consente di strutturare campagne mirate e di monitorare l'efficacia delle stesse. I dati dei clienti possono essere utilizzati da più punti di vista per scoprire quali elementi di una campagna di marketing hanno avuto il maggiore impatto sulle vendite e sulla redditività.

1.7.5 Migliorare il customer service e il supporto al consumatore

Un sistema di e-CRM fornisce un unico *repository* di informazioni sui clienti. ciò consente ad una organizzazione di soddisfare le esigenze in tutti i potenziali *touchpoints*, risparmiando in termini di costi e tempo.

Le tecnologie a supporto dell'e-CRM includono motori di ricerca, management delle e-mail, news feed, gestione dei contenuti e supporto multilingue.

1.7.6 Migliorare l'efficienza e ridurre dei costi

L'automazione dell'estrazione dei dati dei clienti consente di risparmiare risorse umane preziose. L'integrazione dei dati dei clienti in un singolo database consente ai team di marketing, alla forza vendita e agli altri reparti all'interno di un'azienda di condividere informazioni e lavorare verso obiettivi

⁶ letteralmente, è il “tono di voce” che si vuole dare alla comunicazione, in armonia con l'identità di marca; definisce il carattere e la personalità che si vogliono costruire per un prodotto o un brand.

aziendali comuni utilizzando le stesse statistiche sottostanti riguardanti i consumatori in modo da esercitare in maniera coerente e continuativa.

In questo modo si può avere un'identificazione delle risorse umane improduttive o sottoutilizzate, una migliore previsione della *pipeline*, un'impostazione realistica delle metriche e delle misure per il ritorno sull'investimento.

1.8 e-CRM e Customer Satisfaction

La soddisfazione dei consumatori è un concetto che si è imposto in maniera incalzante negli anni '90 e che continua ancora oggi ad essere al centro di discussioni nel campo del marketing rappresentando un indicatore di successo per il business aziendale.

Indica come un prodotto o un servizio sia in linea con le aspettative del cliente ed è un concetto che ad oggi va oltre la qualità di quest'ultimo, considerata ormai oggi un requisito minimo e imprescindibile.

In sostanza, la soddisfazione del cliente vi è nel momento in cui l'offerta raggiunge o supera le aspettative della domanda. Costituisce un elemento cardine per le strategie aziendali perché guida la *loyalty* e la *retention*⁷ dei consumatori, quindi la profittabilità.

È proprio per questo che la continua crescita di qualsiasi organizzazione è determinata dalla sua capacità di offrire un valore superiore al cliente. Il motivo della crescente enfasi sulla soddisfazione del cliente è che i clienti soddisfatti portano a un posizionamento competitivo più forte, risultando in definitiva in clienti fedeli e veicolando così l'aumento della quota di mercato e del profitto.

I team di gestione in tutti i settori industriali sono sempre più sotto pressione per dimostrare che i loro servizi sono incentrati sul cliente e che viene offerto un miglioramento continuo delle prestazioni.

È essenziale che le aspettative dei consumatori siano adeguatamente comprese e misurate e che vengano identificati eventuali lacune nella qualità dell'offerta di prodotto o di servizio. Queste informazioni aiutano quindi un manager a identificare modi convenienti per colmare le lacune di qualità del servizio e per stabilire le priorità su cui concentrarsi per migliorare. La soddisfazione del cliente è influenzata da una complessa interazione di fattori. Le aspettative dei clienti possono rappresentare una grande sfida, semplicemente perché esse cambiano costantemente e si spostano facilmente: crescono, si restringono, cambiano forma, cambiano direzione.

La soddisfazione (o l'insoddisfazione) dei clienti dell'azienda è determinata da queste aspettative e dalle prestazioni dell'azienda nel soddisfarle.

⁷ La *customer retention* si fonda sull'abilità dell'impresa di costruire relazioni di qualità con i clienti, in particolar modo quelli che generano maggiori profitti, nell'intento di mantenerli fedeli e profittevoli nel tempo.

Le aspettative dei clienti sono influenzate dalla qualità percepita del servizio che ricevono, dalla qualità del prodotto e dal valore che ricevono per il prezzo che pagano. Anche l'immagine di un'azienda influenza anche le aspettative dei clienti.

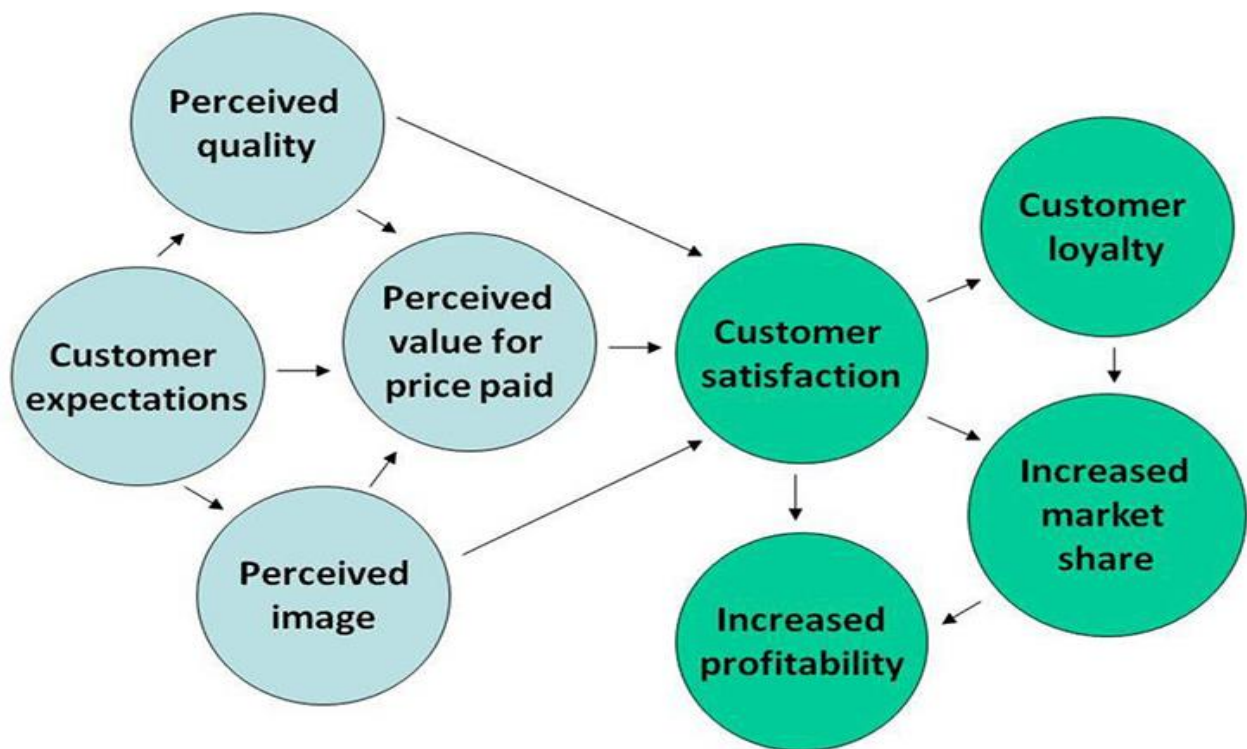


Figura 3 - Customer satisfaction: influenza e conseguenze

La customer satisfaction è quindi il risultato delle valutazioni dei consumatori sulla propria esperienza con il prodotto acquistato o il servizio offerto, ma non si limita qui: è anche con tutti i contatti che il consumatore ha avuto con l'organizzazione durante il *transaction cycle*⁸.

Safari et al. (2016) e Navimipour & Sultani (2016), affermano che le caratteristiche dell'e-CRM contribuiscono in maniera differente in base ai diversi *transaction cycle*.

In particolare:

- Alcuni consumatori possono essere soddisfatti se il design del sito non è complesso ed è facile fare accesso sullo stesso, se le metodologie di pagamento sono facili ed è possibile trackare l'ordine.
- La soddisfazione dei consumatori spesso dipende da come questi possono, ricorrendo all'online, risparmiare tempo, avere maggiore convenienza, avere intrattenimento e ottenere facilmente informazioni sul prodotto o sul servizio.
- La varietà dei prodotti, il prezzo, il customer service e la garanzia sui prodotti influiscono notevolmente sulla customer satisfaction.

⁸ Corrisponde al processo di acquisto con il cliente dal primo contatto con l'azienda sino all'esperienza post acquisto.

Lo scopo dell'analisi della soddisfazione del cliente è fornire una valutazione strutturata e sistematica degli atteggiamenti e delle percezioni dei clienti di un'azienda in modo da definire quelli che sono gli elementi che possono mutare la semplice customer satisfaction in loyalty dei consumatori.

È necessario quindi:

- Stabilire i driver chiave della soddisfazione del cliente;
- Accertare la soddisfazione generale dell'azienda, dei prodotti, dei servizi e dell'immagine;
- Identificare eventuali carenze di prestazioni;
- Stabilire eventuali differenze degne di nota nelle percezioni che possono esistere tra i segmenti di clientela;
- Valutare gli attuali livelli di rendimento di vari manager e dipartimenti e il loro impatto sulla catena di servizi;
- Stabilire livelli di consapevolezza da parte dei clienti dei servizi offerti, nonché l'uso corrente dei servizi, se applicabile;
- Analizzare la concorrenza attraverso la valutazione delle prestazioni dell'azienda rispetto ai concorrenti;
- Gestire proattivamente la fidelizzazione dei clienti attraverso un'analisi della stessa.

Inoltre, è preferibile che questa analisi combini il meglio di:

- Una metodologia comprovata per la misurazione della percezione del cliente;
- Integrazione di eventuali processi o domande specifici che l'azienda potrebbe voler porre, oltre alle metriche standard sulla qualità del servizio.

Altri obiettivi sono:

- Condurre l'analisi in modo conveniente, combinando con i vari dipartimenti aziendali per quanto possibile;
- Stabilire una piattaforma per il monitoraggio continuo delle prestazioni;
- Creare una base di informazioni che aiuterà a guidare lo sviluppo futuro della strategia e ad evidenziare le aree di debolezza.

La variabile comune a tutte queste azioni è certamente la conoscenza dei clienti.

Affinché si possa fare un'analisi efficace delle proprie performance e dei *next steps* rispetto a quanto un'azienda fa per generare una maggiore customer satisfaction è necessario andare oltre al classico approccio standardizzato e statistico e rendere disponibili anche commenti verbali che forniscono informazioni sugli atteggiamenti e le percezioni specifiche dei consumatori, oltre a evidenziare eventuali problemi particolari riscontrati dal cliente.

L'e-CRM in ambito di customer satisfaction risponde proprio a questa esigenza. Nonostante molti studi non menzionino l'e-CRM nell'analisi della customer satisfaction online, non è possibile ignorare elementi importanti della relazione con il consumatore, determinati appunto dall'impiego dell'e-CRM che favoriscono la soddisfazione del consumatore e la conseguente *retention* dello stesso. Affinché il consumatore sia soddisfatto è necessaria una forte interazione fra la presenza online e offline dell'organizzazione e i consumatori.

Questo strumento permette infatti una visione più ampia, favorendo l'azienda nell'adeguare le proprie offerte alla vita del cliente e sviluppando delle esperienze diversificate per ogni *touchpoint* che il consumatore sceglie per interagire con l'azienda stessa.

1.9 La loyalty dei consumatori e le applicazioni online

La maggior parte degli studi definisce la loyalty come l'acquisto ripetuto di un prodotto o un servizio. Guidate da una forte competizione e una motivazione legata al rapporto costo-efficienza, le aziende cercano continuamente strategie per incoraggiare la customer loyalty. Per molti anni numerosi studi hanno tentato di definire un costrutto della loyalty combinando misure attitudinali e comportamentali.

Oliver (1999) definì la loyalty come *“un impegno profondo nel riacquistare un prodotto o un servizio di cui si ha la preferenza in maniera consistente nel futuro, acquistando la stessa marca nel lungo periodo nonostante le influenze fuori dal brand e gli effort dal punto di vista del marketing da parte dei competitor per suscitare un cambiamento comportamentale”*.

Oggi, in un mercato sempre più orientato sull'online con la relativa crescente competizione delle aziende, queste devono approcciarsi al consumatore in maniera innovativa offrendo un'esperienza altamente personalizzata e soddisfacente e andando ad incidere sulla sfera ludica, emozionale, psicologica e di auto realizzazione.

Migliorare il *Customer Engagement*⁹ durante tutte le fasi del percorso di acquisto e nella ricerca delle informazioni è diventato uno dei requisiti fondamentali dell'era digitale grazie a strumenti di analisi accurati che consentono una profonda conoscenza dell'utilizzatore e contribuiscono a creare campagne personalizzate (Harrigan, 2017) al fine di stimolare la loyalty del consumatore online.

La cosiddetta e-loyalty non si discosta poi molto da quella che è la loyalty in store, con la quale ha in comune due azioni principali che il consumatore rivolge ad una determinata azienda o brand: la visita ripetuta in store e l'acquisto dei prodotti che vi sono al suo interno.

⁹ Per Customer engagement si intende la necessità di creare una relazione, una connessione profonda con i propri clienti che ne orienti nel tempo le decisioni d'acquisto, le interazioni, le diverse forme di partecipazione e coinvolgimento con il brand.

Inoltre, grazie ai data, la loyalty dei consumatori può essere gestita sia online che offline andando ad integrare i canali utilizzati dall'organizzazione e fornendo assistenza e supporto al cliente in tutte le fasi della vendita, qualsiasi sia il touchpoint dell'azienda con lo stesso.

Tra le diverse variabili che sono state considerate dai ricercatori come antecedenti la loyalty, la relazione di quest'ultima con la customer satisfaction è stata al centro di numerosi studi e stabilita più volte in letteratura (Oliver, 1980, Caruana, 2002, Chiou, 2004, Harrigan, 2017). La soddisfazione a sua volta può essere attribuita a diverse dimensioni come il personale, il servizio o il prodotto che si acquista, o ancora può essere legata all'organizzazione in generale e alla relazione che il cliente instaura con essa.

Nel capitolo due andremo ad introdurre l'azienda, il prodotto e il mercato di riferimento dello studio che seguirà nel terzo capitolo. Successivamente, andremo ad analizzare quali sono i diversi canali utilizzati per instaurare la relazione con il consumatore e quali fra questi impatta sull'implementazione dell'e-CRM per l'azienda. Ancora, vedremo qual è la strategia che l'organizzazione ha deciso di perseguire al fine di rendere efficace il proprio processo di e-CRM.

2 CAPITOLO - L'applicazione dell'e-CRM nella strategia omnichannel del brand blu®

2.1 Imperial Brands e il brand blu®

Imperial Brand è un player globale nel settore dei beni di consumo. La sede centrale è a Bristol ed è quotata al London Stock Exchange. Ha oltre 36.000 dipendenti nel mondo ed è attiva in 160 Paesi. Assieme ad Imperial Tobacco controlla quattro compagnie, leader nei rispettivi mercati: Fontem Ventures, Tabacalera, ITG Brands e Logista.



Figura 4 - Struttura del gruppo Imperial Brands

Fontem Ventures in particolare nasce nel 2012 per rispondere ai sempre più numerosi consumatori che lasciano il mondo del tabacco a favore delle sigarette elettroniche e per offrire prodotti di alta qualità, sicuri e innovativi. Questi ultimi le hanno permesso di diventare leader nello sviluppo della tecnologia dei *New Generation Products* (NGP) in breve tempo, in particolar modo dopo l'acquisizione nel 2013 dei brevetti della *Dragonite International Ltd.* di Hon Lik, inventore della prima sigaretta elettronica. A giugno del 2015 acquisisce anche la *blu eCig*, società americana allora numero uno nel mercato USA delle sigarette elettroniche.

È proprio attraverso la controllata olandese che Imperial Brands ha fatto il suo ingresso nel mercato italiano delle sigarette elettroniche con il marchio *blu®*, un mercato che presenta ampi margini di crescita soprattutto in termini di numero di *svapatori*¹⁰, che ad oggi sono già 1.013 milioni – un 4% in più rispetto all'anno precedente (GfK Tracker, consumatori Half FY 2019), e che costituisce la risposta alle richieste di fumatori di tutto il mondo che desiderano un'alternativa meno dannosa alla sigaretta tradizionale.

¹⁰ Oggi chi utilizza una sigaretta elettronica non si definisce certamente “fumatore”, ma **vaper** (o **svapatore**, in italiano). Questo sostantivo deriva dal verbo inglese “**to vape**” (ma anche dal sostantivo italiano “**vapore**”) che ha dato origine al controverso sostantivo italianizzato “**svapo**” e quindi al verbo “**svapare**”.

Imperial Brands ha investito nei prodotti NGP più di 800 milioni di Euro, realizzando anche acquisizioni strategiche come quella del centro di ricerca e sviluppo di Nerudia, azienda britannica leader nella ricerca e produzione di liquidi per sigarette elettroniche.

Il CEO **Alison Cooper** ha dichiarato:

“Ci stiamo concentrando sui prodotti di nuova generazione, sono loro che guideranno il futuro. blu® è ad oggi uno dei migliori brand al mondo nel settore del vaping. Se si è agili e si lavora nel modo giusto è possibile dare impulso alla crescita in questo settore. Imperial Brands ha adottato un approccio molto disciplinato in tema di investimenti nei prodotti di prossima generazione ed è in quella fetta di mercato che stiamo cercando di crescere”.

La scelta di Imperial Brands di puntare sul *vaping*¹¹ come driver principale per perseguire la vision *“something better for the world’s smokers”*, nasce infatti dalla constatazione che negli ultimi anni stiamo assistendo al più grande cambiamento nella storia del settore dei beni di consumo: milioni di fumatori in tutto il mondo stanno decidendo di indirizzarsi verso prodotti di nuova generazione (NGP), meno dannosi rispetto alle sigarette tradizionali. Di fronte a tale tendenza, i maggiori player globali stanno sviluppando ed espandendo il proprio portafoglio di prodotti NGP.

Il nostro Paese rappresenta per Imperial Brands un mercato chiave. Il gruppo ha infatti registrato nel 2018 un andamento positivo nel mercato tradizionale del tabacco, superando per la prima volta la soglia del 5% di quota di mercato. È per questo motivo che il gruppo ha scelto di includere l’Italia fra i mercati prioritari nei quali lanciare i prodotti di nuova generazione a marchio *blu*®.

In particolare, si è deciso di incentrare il proprio focus intorno alla sigaretta elettronica *myblu*®, prodotto core del marchio, che a meno di un anno dal suo lancio nel nostro Paese ha contribuito in maggior misura a rendere *blu*® il brand di e-cigarette più venduto in Italia, con una quota di mercato superiore al 50% (A.C. Nielsen, Quota di Mercato EVP in Tabaccheria, Agosto 2019).

Ha inoltre conquistato il primato anche in altri Paesi europei come Germania, Spagna e Francia, contribuendo a raddoppiare il valore del business della categoria.

¹¹ La parola *vaping* viene utilizzata per definire l'atto della vaporizzazione e inalazione di vapore mediante una sigaretta elettronica o un vaporizzatore. È una parola che sostituisce anche l'espressione "fumare" infatti, mentre con la sigaretta tradizionale si produce del fumo con la sigaretta elettronica o vaporizzatore invece si produce il vapore.

2.2 Il Prodotto: la sigaretta elettronica myblu®

Una sigaretta elettronica, o e-cigarette, è un dispositivo elettronico alimentato da una batteria che riprende le mimiche e le percezioni sensoriali delle sigarette, dei sigari o delle pipe ma non prevede la combustione del tabacco e non contiene catrame. Attivata manualmente o in automatico al momento dell'aspirazione, la batteria avvia l'atomizzatore riscaldando un liquido costituito da aromi, che costituiscono tra il 5% e il 20% della soluzione, glicole propilenico e glicerina vegetale, elementi che si trovano in gran parte di oggetti di largo consumo e che vengono trasformati in questo modo in vapore. Questo fuoriesce dal foro della cartuccia arrivando così alla bocca del fumatore. La soluzione presente nella ricarica può avere differenti aromi e differenti concentrazioni di nicotina o essere priva della stessa.

La batteria si ricarica semplicemente con un cavo USB. Lo scopo della sigaretta elettronica è quello di dare a colui che la usa, definito *svapatore*, delle sensazioni simili a quelle delle sigarette tradizionali attraverso un prodotto che le imita ma che reca potenzialmente minori danni alla salute.

Secondo indagini di mercato condotte da Imperial Brands nel Regno Unito e negli Stati Uniti, i fumatori adulti che si aprono al mondo del *vaping* lo fanno per ridurre i rischi per la propria salute cui appunto la causa è il fumo (76% degli intervistati).

Negli ultimi anni sono stati infatti condotti diversi studi scientifici per valutare il profilo di rischio di questi prodotti ed è stato dimostrato in particolare dall'agenzia britannica Public Health England che le sigarette elettroniche emettono il 95% in meno di sostanze tossiche rispetto alle sigarette tradizionali (*"E-cigarettes: an evidence update"*, 2015).

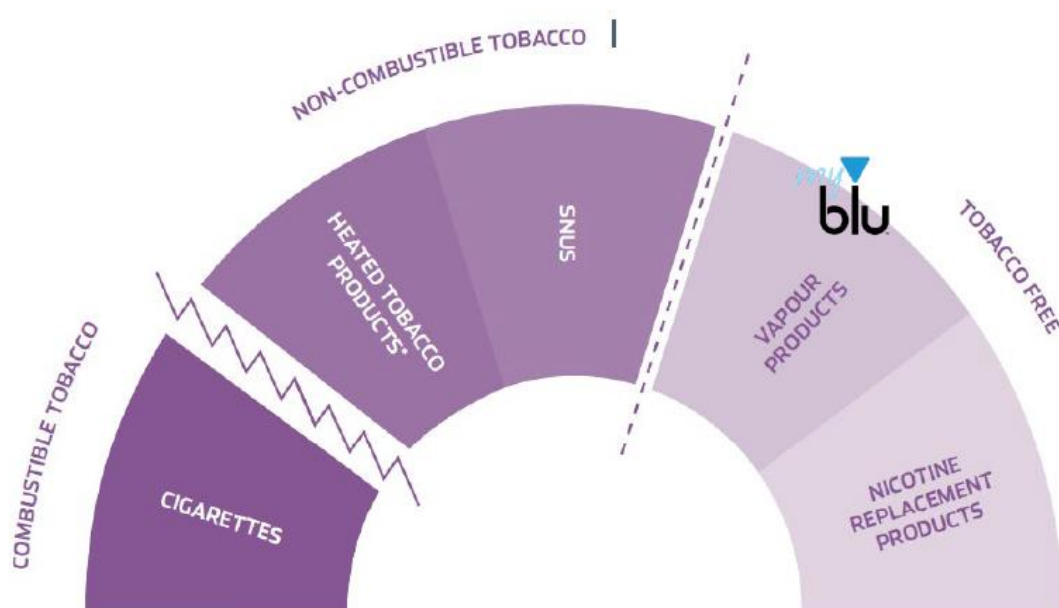


Figura 5- Livello di tossicità di myblu® rispetto agli altri prodotti del tabacco (Internal communication)

Tuttavia esistono alcune barriere che inducono i consumatori ad approcciarsi in maniera ostica a tale scelta. Tra queste ve ne sono due particolarmente rilevanti:

- L'esperienza non abbastanza soddisfacente se paragonata con quella della sigaretta tradizionale;
- La necessità di manutenzione del dispositivo nelle sue componenti.

È necessario però precisare che ad oggi vi sono due tipologie di sigarette elettroniche:

- **Sistemi aperti:** prevedono un serbatoio ricaricabile di liquido per inalazione
- **Sistemi chiusi:** presuppongono l'uso di *pod* precaricati (ricariche) di liquido pronti all'uso come myblu®. Il principale vantaggio di questa tipologia è la rapidità con il quale può essere ricaricato e il fatto che non sia necessaria una manutenzione dello stesso.

2.3 il marketing di blu®: una strategia omnicanale

«D. In che modo le nuove tecnologie influiranno sul prodotto, sul prezzo e sulle politiche di distribuzione delle imprese tradizionali?»

R. Internet sta contribuendo a rafforzare più il potere degli acquirenti che dei venditori. Oggi il cliente è sovrano. Il marketing inverso sta diventando di moda. In molti casi sono gli acquirenti che offrono un prezzo per l'acquisto di un prodotto, piuttosto che accettare il prezzo indicato dal venditore. Gli acquirenti preferiscono i venditori che personalizzano l'offerta. [...] Oggi sono sempre più numerose le imprese che dirottano parte delle loro dotazioni di bilancio su direct mail, telemarketing, fax, messaggi di posta elettronica, pagine web e pubblicità su web. Di conseguenza, il ventaglio dei canali di comunicazione e promozione si è decisamente ampliato»

Così Kotler già nel 2005, sottolineava come per rispondere al desiderio di personalizzazione dell'offerta dei consumatori le aziende indirizzano i propri investimenti su strumenti di marketing diversificati che costituiscono una varietà di *touchpoints* con gli stessi clienti.

A distanza di quasi quindici anni le imprese si servono ancor di più di una molteplicità di canali che costituiscono punti di contatto e di interazione con il consumatore.

In ottica dell'impresa offerente, nel momento in cui si propone una esperienza coerente attraverso gli stessi, si va a creare quella che Sopadjieva et al. (2017) definisce una *“seamless shopping experience”*, elemento che va a delineare un potenziale vantaggio competitivo per l'azienda stessa.

Clienti iper-connessi, non-stop-customer, consumatori iper-informati su brand e prodotti, comportamenti d'acquisto sempre meno lineari (*si parla di infinite customer journey*), attenzione ai feedback pre acquisto, largo uso dei social network per reperire informazioni e recensioni, sensibilità

alle politiche di prezzo e ricerca di esperienze omnicanale, senza interruzioni, che continuino nello spazio (dentro e fuori gli store) e nel tempo (prima, durante e dopo l'acquisto), tracciando gusti e preferenze per l'intero *consumer lifetime*: questo il ritratto del cliente dell'era digitale, che si aspetta un'esperienza a 360° che supera le barriere tradizionali del singolo canale e non prevede confini fra il fisico e il digitale.

Nello scenario competitivo attuale tra brand e prodotti, è essenziale lavorare infatti su qualità differenzianti rispetto alla concorrenza.

In un'ottica di creazione di legame fra il consumatore e il brand, è necessario determinare delle caratteristiche uniche legate all'esperienza del cliente. Il mix di *touchpoints* dal lato digital e da quello fisico deve essere progettato correttamente così che il consumatore tenderà a non uscire mai da quello che viene definito “*Infinite Customer Journey*”, guidato dalla piacevolezza dell'esperienza e dal minor costo cognitivo nel dover chiudere e riaprire nuove sessioni di acquisto con un competitor (Politecnico di Milano – Osservatori Digital Innovation – “Innovare lo spazio/tempo della customer experience: infinite customer journey”).

In sostanza è il valore aggiunto del *Retail Customer Journey*¹² del consumatore ciò per cui il cliente è disposto a pagare.

Kevin Kelly, nel suo “*The Inevitable*”, definisce alcuni valori quali l'immediatezza, l'interpretazione dei bisogni del cliente, l'autenticità del brand, l'accessibilità, la personificazione e la personalizzazione, come le “*qualità generative*” che si plasmano in tempo reale durante la relazione con i consumatori e che costituiscono gli elementi che spingono quest'ultimi a pagare per ottenere un prodotto o un servizio in un contesto fortemente digitalizzato.

Far sì che il proprio brand sia raggiungibile attraverso i canali preferiti dei propri clienti è importante, se non indispensabile.

L'eterogeneità dei bisogni e le diverse preferenze nell'utilizzo dei canali sono il motivo principale per cui è necessario sviluppare una strategia che permetta di raggiungere i clienti sfruttando ogni mezzo possibile.

Le aspettative stesse dei consumatori includono difatti una “*comodità omnicanale*” (Bianchi *et al.*, 2016) che permette loro di sentirsi liberi durante il proprio *journey* di utilizzare diverse modalità di interazione.

Gli effetti sinergici dei diversi canali permettono una migliore gestione dell'esperienza di scelta del cliente e pertanto una sua maggiore soddisfazione (Barwitz and Mass, 2018). Conseguentemente questo porta a (Cao and Li, 2015).

¹² Indica il percorso e tutti i punti di contatto tra un consumatore e un marchio, un prodotto o un servizio e include, oltre ai momenti di interazione diretta tra cliente e azienda, anche i contatti indiretti, come le opinioni di terzi.

Dal punto di vista dall'azienda, le opportunità legate all'omnicanalità offrono ai brand la possibilità di creare delle strategie di marketing molto più efficaci. Più canali significa una maggiore opportunità di raggiungimento dei clienti, una migliore distribuzione dei costi legati alle strategie e programmi di marketing coordinati ed integrati.

Imperial Tobacco Italia per il 2019, a seguito del lancio del prodotto ora *core* dell'azienda myblu®, ha deciso di adottare una strategia *omnichannel*, che integra tutti i canali di comunicazione con il cliente. La principale sfida per questo anno fiscale è stata proprio quella di fornire un servizio a 360° integrando canali digitali e tradizionali in modo efficace: i clienti richiedono lo stesso livello di servizio e di accesso alle informazioni sia che si trovino all'interno di una rivendita autorizzata che siano connessi online, da un computer, smartphone o tablet.

Per il marketing di blu® l'azienda lavora quindi principalmente su tre canali integrati:

- Retail (tabaccherie)
- HoReCa
- E-Commerce

Essendo un prodotto destinato ai soli fumatori adulti, le tabaccherie sono il canale principale attraverso il quale il marchio viene distribuito. Per quanto concerne il canale del *Retail*, il brand myblu® è ad oggi distribuita in circa 20.000 tabaccherie, all'interno delle quali svolge anche attività di *Brand Activation* con le quali il fumatore può provare e comprare (*trial e buy*) il prodotto.

Fuori dalle rivendite invece, svolge attività HoReCa: ha infatti creato il “blu® *Vaping Friends*”, il primo network di locali “*vape-friendly*” in Italia, con una rete di 45 locali in tutta Italia in cui è possibile fumare e-cigarette e nei quali il brand svolge attività di *trial e buy* del device, similmente a quanto accade nelle rivendite autorizzate, attraverso attività *hostess*.

Le attività di *Brand Activation* e HoReCa hanno un impatto in termini di e-CRM perché in ciascuna di queste vengono raccolti i dati dei consumatori e inseriti all'interno del database servendosi di un'app su iPad.

L'e-Commerce invece, è il canale che ha la maggior rilevanza in termini di e-CRM. In particolare, ha cominciato ad assumere un ruolo importante dopo il **Decreto fiscale, Legge n.136 del 18.12.18** che ha rivoluzionato fortemente la regolamentazione del mercato delle sigarette elettroniche. La regolamentazione del mercato delle sigarette elettroniche ha vissuto infatti una serie di cambiamenti legati soprattutto alla crescente affermazione del dispositivo con un iniziale e progressivo irrigidimento riguardante la tassazione e la commercializzazione delle stesse. Questo si era tradotto nella cosiddetta “super tassa” sulle sigarette elettroniche che era indipendente dalla percentuale di nicotina contenuta e che corrispondeva al 50% del corrispettivo sulle sigarette tradizionali.

Tuttavia non si sono mai arrestate le polemiche sulla pesante tassazione che stava mettendo in serio pericolo l'industria del vaping e che stava costituendo una rilevante barriera per tutti i fumatori che erano fortemente scoraggiati dai prezzi delle ricariche notevolmente aumentati. Nonostante le

numerose ricerche che identificano le e-cig come potenzialmente meno dannose delle sigarette tradizionali, con questa legge e la severa tassazione lo Stato sembra aver adottato un approccio proibizionista.

Dopo numerose proroghe e slittamenti, dal 1 gennaio 2019 è stata però fatta, con il Decreto suddetto, un importante cambiamento per il mercato, con una riduzione delle tasse sulle sigarette elettroniche e sui liquidi. La nuova tassa applicata solo ai liquidi compie una sostanziale differenziazione tra il contenuto degli stessi a seconda che si tratti di un prodotto con o senza nicotina aggiunta e sconta la tassazione del 90% e del 95% rispetto al corrispettivo delle sigarette tradizionali. Un grande salto che riporta il fatturato dell'industria di settore ad una risalita sostanziale.

A seguito di quest'ultimo le e-cigarettes e i liquidi da inalazione, diversamente da quanto accade per tutti i prodotti inerenti al tabacco tradizionale, non sono soggetti a restrizioni che impediscono la vendita online B2C con la possibilità per le aziende di tali prodotti di servirsi, oltre che del canale tradizionale del retail, anche di internet, sia per quanto riguarda attività di informazione che di vendita. Alla luce di quest'importante cambiamento dal punto di vista legislativo, l'azienda ha deciso quindi di ritornare a commercializzare i liquidi da inalazione ed investire sull'e-commerce che è ad oggi senza dubbio un canale essenziale per qualsiasi organizzazione.

“L'e-commerce offre un rischio inferiore, una strada più veloce per entrare, testare e penetrare nei mercati internazionali rispetto ai tradizionali canali di vendita” (Quinn et al., 2014).

2.4 L'e-business di myblu®

blu® svolge la propria attività di e-business B2C¹³ tramite il sito ufficiale *blu.com* e attraverso Amazon, dove sono presenti però solo i device, in base a quanto stabilito dalla legge italiana per cui, come prima affermato, possono commercializzare liquidi da inalazione solo i rivenditori dotati di deposito fiscale. Su Amazon il brand registra attualmente una media di 300 vendite al mese (Giugno 2019), posizionandosi nella prima pagina della ricerca digitando “sigaretta elettronica”.

Il sito ufficiale è invece definito essenzialmente entro due componenti, una parte di brand e una di e-commerce. La prima ha l'obiettivo di costruire *equity*, ossia la forza del brand sul mercato. Quest'ultima infatti non viene definita esclusivamente dal punto di vista finanziario, ma anche attraverso il valore del brand in quanto asset del patrimonio di immagine che il brand è riuscito a costruire nel tempo come frutto di aggregazione di atteggiamenti e comportamenti dei consumatori, dei canali distributivi e dei processi d'acquisto.

La seconda parte di e-commerce ha invece l'obiettivo di rendere i prodotti blu® disponibili per una fascia di consumatori abituali e più propensi per acquisti via internet. Sotto, una sintesi delle principali componenti che costituiscono punti forti per il canale online:

- Template del sito italiano costruito similmente al resto dei mercati per dare coerenza fra i vari Paesi a livello global.
- Sito *responsive*, capace di adattare automaticamente la propria struttura grafica in base alla grandezza dello schermo del visitatore: il layout del sito non è statico ma cambia a seconda del dispositivo con cui viene visualizzato, permettendo al visitatore di vedere sempre perfettamente il sito, senza il bisogno di ingrandimenti o scroll anche da mobile.



Figura 6 - blu.com versione mobile

¹³ Identifica le transazioni commerciali che vengono effettuate tra privato e azienda. Si tratta di una tipologia di *e-commerce* che si è diffusa notevolmente a seguito dell'avvento di Internet e di tutti nuovi canali che hanno permesso una maggiore interazione rispetto al passato: negozi virtuali, siti multimediali e il libero accesso a informazioni dettagliate e in continuo aggiornamento.

- Pagine con template personalizzati per il lancio di nuovi prodotti affinché siano attrattive per i consumatori.
- Spiegazione esaustiva delle caratteristiche del prodotto e dell'intero portfolio prodotti. Blog all'interno del sito con news, contenuti informativi sull'e-cig, notizie corporate sul brand.
- Coerenza e continuità con i canali offline.
- Vendita di tutti i prodotti inclusi i liquidi da inalazione, grazie alla nuova legislazione di cui sopra (Decreto fiscale, Legge n.136 del 18.12.18)
- Offerta dell'intero portfolio prodotti per dare ai consumatori la possibilità di scegliere fra un'ampia gamma di aromi.
- Piano di attività strutturato con strategie e modalità, tempistiche e contenuti diversificati atti ad incrementare il trial e la loyalty da parte dei consumatori.
- Prezzi del device e dei Liquidpods¹⁴ in linea con l'offerta offline, salvo attività atte ad incentivare le vendite online per offrire oltre alla disponibilità dell'intero portfolio, un ulteriore valore aggiunto dell'e-business rispetto all'offline.
- Contatto continuo con i consumatori dal momento della registrazione che procede post acquisto attraverso il processo di e-CRM.

2.5 Il ruolo dell'e-CRM nell'e-Commerce di blu®

L'e-commerce di blu® opera nei diversi momenti del funnel di vendita, ossia quel modello di rappresentazione del percorso compiuto da un utente per trasformarsi in cliente e che procede all'acquisto di un prodotto o servizio dopo aver acquisito le necessarie informazioni.

La prima fase, quella dell'*Awareness*, riguarda la consapevolezza ossia la capacità di individuare un prodotto o un servizio come mezzo di soddisfazione di un bisogno. Durante la successiva fase di *Consideration* il consumatore si orienta verso uno specifico prodotto o servizio e ne confronta le caratteristiche, oltre che compararne il prezzo. A questo punto il cliente è pronto a procedere con

¹⁴ Vengono così chiamati i pod di ricarica di myblu®

l'acquisto, ossia di entrare nella fase di *Buy*. La fase della *Loyalty*, che qui definiremo come *Buy Again* è quella più importante che ne determina la fidelizzazione.

2.5.1 L'e-Commerce nel sales funnel: Awareness

Considerando il contesto regolamentato in cui opera Imperial Tobacco all'interno del quale non sono permesse attività di promozione diretta e indiretta come stabilito dalla **Direttiva europea 40/2014 (TPD)**, diventa fondamentale lavorare alle attività che permettono una crescita organica del numero dei consumatori per la costruzione di **brand awareness**.

A tale scopo, uno strumento utilizzato dall'azienda, è quello del SEO (Search Engine Optimization). Il **SEO** è il processo di ottimizzazione delle pagine web o di interi siti al fine di renderli *search engine friendly*, ottenendo così posizioni più elevate nei risultati di ricerca. Più alto è il ranking del sito web nelle pagine dei risultati, più alta sarà la possibilità che i consumatori visiteranno il sito. (P.Ankalkoti, 2017) la metodologia principale utilizzata è l'aggiornamento sia dei contenuti che della codifica associata del sito Web, per migliorarne la visibilità e l'importanza nelle ricerche organiche effettuate sui motori di ricerca. I siti web ottimizzati appaiono infatti in ranghi migliori all'interno di quest'ultimi e ottengono un maggior numero di visitatori.

Le metodologie di ottimizzazione SEO sono due: On-page optimization e Off-page optimization.(K. Rehman & M.N.A. Khan, 2013). La **SEO on page** si riferisce alle operazioni di ottimizzazione che avvengono all'interno di un sito. La **SEO off page** concerne le attività che non vengono svolte sul sito web. Trattasi di attività esterne che riguardano la gestione dei **link in ingresso**, ovvero link che provengono da altri siti e riportano sul sito web.

Prendiamo in considerazione nel nostro caso tre le principali azioni di **On-page optimization**, ossia le pratiche che vengono svolte sul sito *blu.com*:

Configurazione tecnica del sito web per garantire una navigabilità il più possibile semplice. Rientrano in questo contesto tutti quei cambiamenti che sono modificabili se si ha accesso alla pagina HTML. Non sono quindi parti del sito visibili agli utenti, ma comunque incidono sul ranking del sito.



Figura 7- Sales funnel: Awareness

In tale contesto sono di particolare rilevanza alcuni tag che formano il codice come il **tag title**, che può essere visibile nella parte alta del browser quando apriamo nella pagina web o nella SERP collegata alla pagina che serve a specificarne il titolo. Affinché sia ottimale è necessario che grazie al titolo sia ben chiaro sia all'utente che ai robot l'argomento trattato all'interno della pagina.

È inoltre opportuno prevedere dei *title* diversi per ogni pagina del sito in maniera tale da ottimizzare ciascuna di esse per un argomento specifico.

Altro elemento da considerare è la meta **tag description**, che compare in anteprima nella pagina SERP. Anche se non incide direttamente sul posizionamento all'interno dei motori di ricerca, assume rilevanza in termini di *Click Through Rate*, ossia nell'ambito del rapporto fra il numero di visualizzazioni e quello di click. Affinché sia efficace deve contenere un messaggio coerente e chiaro.

Anche la **sitemap** ha una valenza, perché aiuta gli *spider* a navigare il sito e quindi ad indicizzare le pagine.

Infine gli **URL** delle pagine non devono contenere caratteri speciali come per esempio un punto interrogativo, perché questi non sono scansionabili da alcuni robot.

Content management, perché i contenuti rappresentano la parte più rilevante in ambito di SEO dato che i motori di ricerca sono in grado di leggere i contenuti testuali dei documenti e di captarne la qualità e la pertinenza rispetto alle *query*, attribuendo loro un punteggio.

Un sito web deve quindi avere dei contenuti rilevanti che generino *value* per gli utenti per ottenere un buon posizionamento nel lungo termine. I contenuti devono essere unici, non il risultato di un *paste and copy* da altri siti, perché i motori di ricerca penalizzano fortemente i risultati se viene effettuata tale azione.

Infine, il contenuto deve contenere le keywords che si vuole associare al prodotto o il servizio offerto, sfruttando l'analisi semantica del testo svolta dai motori di ricerca, che comprendono la sinonimia e la correlazione tra termini.

Rientra qui anche il piano editoriale del blog ufficiale di blu®. Questo permette infatti di ottenere un grande impatto nella SERP dei motori di ricerca perché ogni singolo post, articolo, immagine che viene creato nel blog è indicizzato dagli robot dei motori e offre la possibilità, gestendo il processo in maniera corretta, di essere trovato online. Integrando blog e sito aziendale il flusso di rank generato dal blog è integrato in maniera automatica nel sito aziendale offrendo un beneficio istantaneo al progetto web corporate.

Authority Building, ossia altre attività di brand che aumentino la brand awareness come per esempio le attività di link building. Con questo termine ci si riferisce a quel processo di reindirizzamento ad un sito web per favorirne il posizionamento nei motori di ricerca. Comprende diverse tecniche impiegate per incoraggiare i link in ingresso (*inbound link*) verso un determinato sito web al fine di migliorarne

la *link popularity* e dunque il posizionamento nelle SERP (Glossario marketing). Anche la presenza del brand sui social network e su Amazon favorisce la costruzione di Authority: attraverso questi canali blu® non solo va ad incrementare il traffico anche sul sito web, ma va ad incrementare anche la notorietà e la consapevolezza di marca e crea relazioni interattive con il proprio target audience.

2.5.2 L'e-Commerce nel sales funnel: Consideration



Figura 8- Sales funnel: Consideration

L'e-commerce dà un forte contributo per la costruzione e l'implementazione della *consideration* del brand, ossia la fase in cui il consumatore comincia ad orientarsi verso il prodotto cercandone caratteristiche e specificità e confrontandolo con altri prodotti. Lo fa principalmente attraverso tre aspetti chiave:

- **Portfolio prodotti:** Differentemente da quanto accade nei *Points of Sales* tradizionali, dove la disponibilità degli aromi è comunque nella maggior parte limitata ad un *core range* di 7 prodotti, sulla piattaforma e-commerce è possibile acquistare il *range esteso* di 37 referenze, un valore aggiunto non indifferente

per il sito web.

- **Content pages:** il contenuto delle pagine del sito web blu.com è strutturato in modo da delineare un "*Flavour journey*" con pagine ad hoc per la tipologia di aromi per fare in modo che vengano messi in evidenza.
- **Valutazioni, recensioni e feedbacks:** La possibilità di dare una propria valutazione è importante per i consumatori e genera fiducia nel marchio. È presente inoltre sul sito una sezione di Q&A moderate, dove il customer service risponde prontamente alle domande e ai dubbi dei consumatori.

2.5.3 L'e-Commerce nel sales funnel: Buy

Per il primo acquisto, i consumatori potranno usufruire di una *Welcome Offer*, un'offerta speciale di benvenuto nella quale si propone l'acquisto di un device contestualmente a dei Liquidpods ad un prezzo scontato. L'offerta presentata è in linea con quella proposta offline in rivendita per mantenere coerenza fra i vari canali di vendita.

A seguito del Decreto fiscale, Legge n.136 del 18.12.18 e della conseguente possibilità di vendere online anche i liquidi da inalazione, le vendite sono passate ad una media di 11.246 pezzi al mese vs 48 pezzi al mese di giugno 2018. Un trend in crescita che permette ad oggi all'e-commerce di essere il canale che contribuisce per il 4% sul totale dei volumi di vendita dell'azienda.

Attraverso l'acquisto, i consumatori entrano in un flusso di comunicazione denominato *post purchase experience*, che approfondiremo nel terzo capitolo.



Figura 9- Sales funnel: Buy

2.5.4 L'e-Commerce nel sales funnel: Buy Again

L'e-Commerce supporta il buy again attraverso una serie di iniziative ed attività. Primo fra tutti quello del **portfolio esteso** a disposizione dei consumatori, frutto di analisi sulle preferenze degli stessi.



Figura 10- Sales funnel: Buy Again

Questo, assieme alla possibilità di acquistare una linea di accessori in esclusiva del canale online, aiuta ad incrementare la *consumer lifestyle value*.

Un ulteriore strumento è l' **Activity Plan**: sul sito blu.com è possibile infatti trovare differenti attività su prezzi speciali che variano durante l'anno. Di seguito le offerte che lo compongono:

- **Welcome offer:** di cui spiegato nel precedente paragrafo, è attiva tutto l'anno e ha l'obiettivo di stimolare il *trial* attraverso una promozione sul device e un pacchetto di Liquidpods per un primo utilizzo da parte del consumatore.
- **Prezzo speciale su acquisti multipli:** della durata di due settimane al mese, a supporto della *loyalty*, così da permettere ai consumatori di provare diversi aromi della gamma ad un prezzo vantaggioso.
- **Post purchase myblu:** la promozione, che ha l'obiettivo di supportare la *loyalty*, è attiva tutto l'anno ed è riservata a chi ha già acquistato il prodotto. Lo sconto, che è applicato sui Liquidpods, viene ricevuto dai consumatori esclusivamente attraverso una e-mail, come parte del flusso di comunicazione post-purchase.



Figura 11- Prezzo speciale su acquisti multipli

- *Gusto del mese*: l'attività offre un prezzo speciale su uno degli aromi del portfolio prodotti di myblu®, con una durata di 2-3 settimane al mese ed l'obiettivo di supportare l'intero range di prodotti.



Figura 12 - Gusto del mese

È infine l'e-CRM l'ulteriore strumento che si inserisce in questo contesto, a favorire la loyalty dei consumatori attraverso comunicazioni personalizzate e del quale spiegheremo in dettaglio la suddivisione e operatività.

2.6 L'e-CRM di myblu®

L'offerta di esperienze di vendita uniche e soddisfacenti sono dovute alla conoscenza della figura del cliente, all'attenzione per i suoi bisogni e alla necessità dei brand di creare delle relazioni durature e di fiducia. In termini di organizzazione è possibile servirsi di strumenti e tecnologie che permettano la raccolta di dati circa il comportamento dei clienti. Lo strumento principe in questa operazione è proprio l'e-CRM, inteso come un software gestionale che permetta l'acquisizione. I dati che i diversi canali generano diventano quindi fondamentali al fine di misurare l'efficacia di qualsiasi tipo di azione compiuta dal cliente.

2.6.1 Consumers Data nel blu® Ecosystem

Tutti i dati dei consumatori, provenienti dalle differenti attività online e offline di blu® vengono acquisiti all'interno del software *Salesforce Ecosystem CRM*, società di cloud computing progettata per conseguire risultati nella vendita, nell'assistenza, nel marketing e nel contatto con i clienti.

Nella figura sotto viene mostrata la struttura dell'Ecosystem di blu®.

A partire dal lancio sono stati inseriti al suo interno 306.000 contatti, di cui 29.000 provenienti dalla registrazione online sul sito blu.com o dagli acquisti online (Accounts) e 276.000 provenienti dalle brand activation offline (Leads), come definito nella sezione *"topline figures"*. Tuttavia, di questi, vengono considerati *"marketable"* i cosiddetti *trialist*, ossia coloro i quali che hanno effettuato un acquisto, una registrazione o dei quali sono stati reperiti i dati attraverso la Brand Activation negli ultimi sei mesi. Rispettivamente, abbiamo in questo caso 8.000, 6.000 e 155.000 contatti.

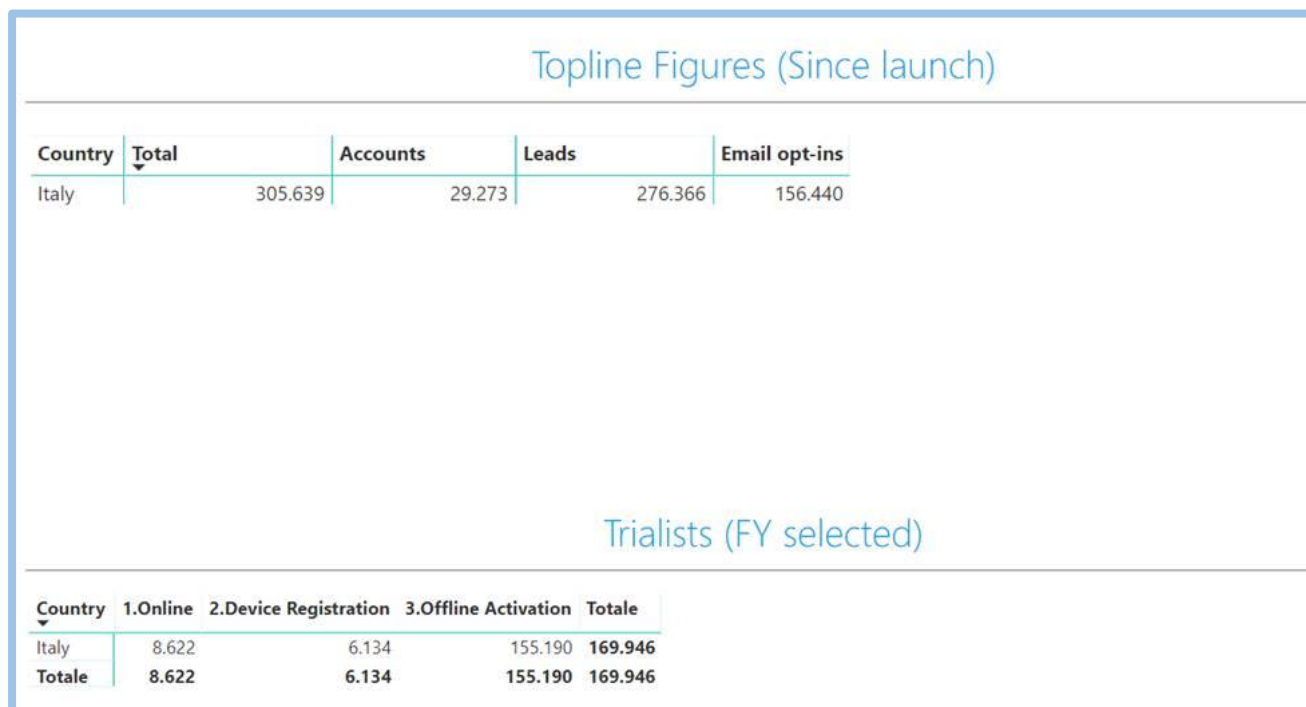


Figura 13- blu® Ecosystem

Al fine di rendere maggiormente efficaci le comunicazioni e migliorare il raggiungimento dei KPI, i destinatari delle comunicazioni di marketing di blu® sono appunto i *Trialist*. I dati di questi ultimi sono essenziali al fine di costruire delle strategie di comunicazioni coerenti e in target rispetto ai consumatori, soprattutto in ambito di e-mail marketing.

I dati dei consumatori che vengono acquisiti sono:

- Nome
- Cognome
- Data di nascita
- E-mail
- Numero di telefono
- Storico ordini (solo su blu.com)

A tal proposito, assume un ruolo importantissimo il regolamento generale sulla protezione dei dati (acronico GDPR, General Data Protection Regulation), normativa comunitaria che controlla in che modo società e organizzazioni gestiscono i dati personali. A seguito della stessa infatti, tutte le comunicazioni ai consumatori devono avvenire esclusivamente a seguito della loro manifestazione di consenso attraverso l'autorizzazione al trattamento dei dati per finalità di marketing nella quale devono essere specificate le finalità per le quali la raccolta dati viene svolta e come tali dati verranno utilizzati dall'azienda.

Nel momento in cui quindi i consumatori lasciano i propri dati, riceveranno le e-mail solo a seguito del proprio consenso tramite apposito flag riguardante il marketing di blu®. In ogni newsletter ricevuta,

inoltre, è presente il link con informativa sulla privacy e quello che permette ai consumatori di annullare in qualsiasi momento l'iscrizione alla newsletter.

Tali dati vengono acquisiti in tre diverse modalità:

- **Ordini sul sito ufficiale blu.com:** i dati dei consumatori vengono acquisiti all'interno del sito al momento dell'acquisto sia attraverso la registrazione di un account, sia tramite l'accesso come *guest*.
- **Registrazioni sul sito register.blu.com:** tale modalità è un esempio di come l'organizzazione operi attraverso un'integrazione di attività online e offline. All'interno del pacchetto dei dispositivi myblu® e sui materiali *consumer* presenti in rivendita, è infatti inserita la call to action che invita i consumatori a registrare il proprio dispositivo sul sito *register.blu.com*.

A seguito della registrazione viene fornito ai consumatori un codice per redimere tre skins ¹⁵ per personalizzare il proprio device.



Figura 14 - Processo redenzione cover skins

- **Activation offline:** ad ogni attività di *brand activation* corrisponde un codice univoco al fine di monitorare le performance di ciascuna attività e la provenienza dei contatti positivi acquisiti. I dati dei consumatori vengono archiviati all'interno di *Salesforce CRM* in due modalità:
Person account: corrisponde a tutti i dati dei consumatori che si registrano sul sito *blu.com*. Ai dati sopra riportati, si aggiunge anche lo storico degli ordini effettuati dal consumatore registrato.
Corrispondono altresì a tale profilo anche tutti coloro che si registrano sul sito *register.blu.com* per redimere le skins. Mediante gli account vengono memorizzate le informazioni sui clienti cui si sta instaurando una relazione. È assimilabile ad una cartella di file nella quale sono memorizzate tutte le informazioni disponibili su un cliente.
Leads: si definiscono invece “*Leads*” tutti i dati dei consumatori che hanno provato il prodotto senza acquistare. Non è quindi in questo caso possibile avere uno storico degli ordini effettuati. I lead sono persone interessate al prodotto e trasformarli in clienti fidelizzati permette all'azienda

¹⁵ pellicole adesive realizzate con diverse creatività, per personalizzare il proprio device.

di conseguire risultati ottimali. La gestione dei lead in modo sistematico e strutturato aumenta sia il numero di lead generati che il numero di lead convertiti. L'impiego dei lead permette alla società di gestire due elenchi separati, uno per i clienti potenziali e uno per quelli effettivi. I clienti potenziali si possono memorizzare come lead e in seguito, quando il lead diventa qualificato effettuando un acquisto sul sito, diviene "*person account*".

2.6.2 e-CRM: struttura dell'e-mail marketing

L'e-mail marketing è la strategia di comunicazione del web che utilizza come canale di diffusione del messaggio la posta elettronica (Ghislandi, 2012).

Si differenzia dallo spamming, che corrisponde alla pubblicità non desiderata, in quanto utilizza come destinatari persone che hanno espresso il proprio consenso a ricevere comunicazioni.

Tale strumento rappresenta una strategia efficace perché:

- Meno costoso
- Permette di classificare le performance in base a differenti KPI
- Permette di testare l'efficienza del messaggio rispetto al pubblico cui si rivolge

L'e-mail marketing di blu® ha l'obiettivo di stimolare il "*buy*" e il "*buy again*" dei consumatori attraverso comunicazioni che siano ingaggianti e rilevanti e mostrino ai clienti tutte le novità del brand, nonché il portfolio prodotti dello stesso.

A tale scopo, sono previste tre tipologie di e-mail:

- **E-mail transazionali:** sono definite a livello Global e sono basate sulle azioni effettuate online dai consumatori. Corrispondono alle cosiddette "*website-triggered emails*" che vengono inviate in maniera automatica come conferma dell'ordine effettuato sul sito blu.com o per informare il consumatore dell'avvenuta spedizione del prodotto. Ancora, ne fanno parte le "*website emails*", ossia tutte le e-mail legate all'account registrato all'interno del sito web stesso (es. reset password).

Questa tipologia di e-mail viene archiviata nel *Salesforce Commerce Cloud*, l'applicazione di *Salesforce* destinata al marketing e alle vendite che offre una panoramica dei clienti in base allo storico di quanto acquistato e le preferenze degli stessi.

- **E-mail di follow up automatizzate:** sono definite a livello Global e corrispondono ad un flusso di e-mail che vengono inviate automaticamente a seguito di specifiche azioni fatte dal

consumatore sul sito web, al fine di aumentare la *conversion*¹⁶. Esistono diverse tipologie di e-mail di follow up automatizzate:

Abbandono del carrello: Per diminuire il tasso di *churn rate*¹⁷, è prevista una mail a seguito della chiusura di una sessione da parte del consumatore senza aver effettuato l'acquisto, quindi che ha "abbandonato il carrello", dopo aver effettuato il log-in sul sito ed aver inizializzato un ordine. Il consumatore riceve una e-mail con una CTA per "ricordare" di terminare l'acquisto e in caso di esito negativo, a questa mail ne seguirà un'altra all'interno della quale sarà indicato un link che rimanda ad uno sconto sui prodotti presenti nel carrello precedentemente abbandonato.

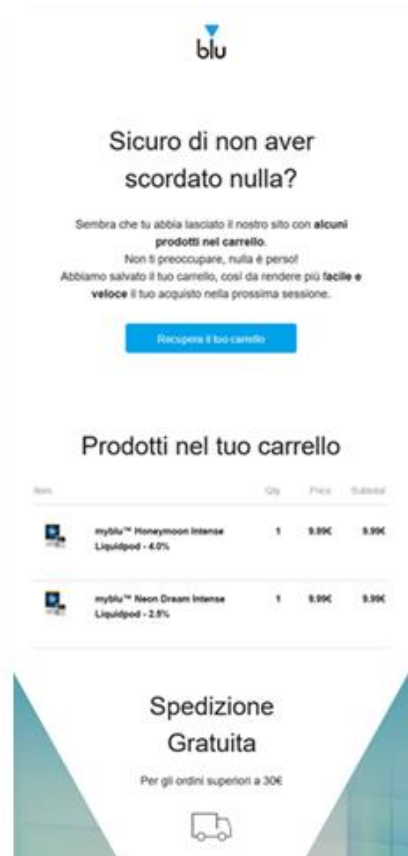


Figura 15- e-mail di abbandono del carrello

Post registrazione: il consumatore riceve una e-mail di benvenuto e un codice per redimere le skin per personalizzare il device in regalo. Nel caso in cui non vi sia conversione, una settimana dopo riceverà una seconda mail di reminder.

Post activation: in questo caso si distinguono due tipologie di e-mail in base ai destinatari. Se si tratta infatti di *leads*, ossia coloro i quali hanno lasciato i propri dati durante la *brand activation*

¹⁶ Viene definita conversion la percentuale di visitatori unici che hanno fatto la specifica azione che trasforma la lead in person account, ossia la vendita.

¹⁷ tasso di abbandono o tasso di defezione: esprime la percentuale di clienti che ha abbandonato un servizio in un dato periodo di tempo rispetto al numero totale di clienti che ne ha usufruito nello stesso periodo.

senza effettuare l'acquisto, verrà inviata una e-mail che invita gli stessi ad comprare il device sul sito blu.com, se invece i destinatari sono i *buyer*, ossia coloro che hanno acquistato il device durante la *brand activation*, verrà inviata una e-mail nella quale si invita a scoprire parte del portfolio di Liquidpods di myblu®.

Post Purchase Experience” (PPE): invita i consumatori a scoprire il portfolio prodotti di myblu® e che viene automaticamente inizializzato a seguito dell'acquisto sul sito blu.com per seguire i clienti dopo l'acquisto. Verrà approfondito nel capitolo 3.

- **Newsletter one-off:** pianificate ed inviate direttamente dal mercato locale coerentemente rispetto al Marketing Plan e ai lanci del prodotto. Differentemente da quanto accade per le e-mail di follow up automatizzate non vengono quindi mandate a seguito di un'azione del consumatore, ma viene arbitrariamente deciso dai responsabili dell'e-CRM.

L'archivio dei dati di queste tipologie di newsletter avviene in *Salesforce Marketing Cloud*, piattaforma che rende possibile la creazione e la gestione di percorsi diretti e individuali per i clienti. Si genera un collegamento tra le interazioni provenienti da qualsiasi canale o dispositivo combinando i dati e i comportamenti del cliente per ottenere valide comunicazioni da fornire ai clienti in tempo reale nel pieno rispetto dei termini stabiliti.

2.6.3 e-CRM: e-mail marketing KPI

In un'epoca nella quale le attività di marketing sono sempre di più guidate dall'analisi e l'interpretazione dei dati, diviene essenziale saper misurare e monitorare le performance delle attività per capirne il valore ed il successo.

Con il termine **KPI**, *Key Performance Indicator*, si definiscono quelli che sono gli indicatori chiave nella misurazione delle performance, ossia gli indici per il monitoraggio dell'andamento di un'attività o di un processo aziendale. Devono essere analizzati in riferimento agli obiettivi prefissati ed è essenziale che siano quantificabili e misurabili in modo oggettivo.

Come definito da Camera, A.(2017), i KPI differiscono per ciascuna azienda perché stabiliti in base alle attività e ai processi della stessa.

Acerbi, su merlinwizard.com (2016), delinea quelle che sono le peculiarità proprie di un indicatore affinché possa essere definito “key”. Deve infatti essere:

- Specifico
- Misurabile

- Accessibile
- Rilevante
- Temporale, ossia definito in un determinato arco di tempo

L'ultimo punto è particolarmente rilevante perché affinché qualsiasi campagna su qualsiasi canale di marketing sia efficace, deve infatti essere costruita in linea a degli obiettivi specifici definiti da principio.

Tutti gli *efforts* a livello di marketing possono essere infatti migliorati solo se i risultati vengono confrontati con gli obiettivi previsti.

L'e-mail marketing possiede il grande vantaggio rispetto ad altri canali, di essere monitorabile e tracciabile in ogni suo aspetto.

Le principali metriche dell'e-mail marketing si suddividono in due categorie:

- **KPI on-mail:** che riguardano l'interazione dell'utente con il messaggio stesso e sono tracciate dalla stessa piattaforma di e-mail marketing.
- **KPI off-mail:** sono le metriche che analizzano relativamente al canale e-mail, i volumi di traffico portati, il valore dell'acquisto medio, il tasso di conversione e così via. Misurano quindi tutto ciò che ha origine nelle e-mail, ma che atterra altrove, ad esempio sul sito web.

Nel monitoraggio dell'efficacia dell'e-mail marketing di blu®, le metriche maggiormente utilizzate sono:

Delivery rate: è il valore percentuale che indica quanti tra i destinatari a cui è stata inviata la comunicazione, hanno effettivamente ricevuto la mail. Corrisponde alla differenza fra il numero totale dei destinatari e il numero di quelli che l'hanno ricevuto. Determina la qualità degli indirizzi e-mail presenti in *Ecosystem*.

Open rate: questo valore indica quanti tra i destinatari hanno effettivamente aperto l'e-mail. Si riferisce ad aperture uniche e si ignorano quindi nel calcolo tutte le aperture successive alla prima effettuate da uno stesso destinatario. Il tasso suggerisce quanto il soggetto della mail sia ingaggiante e se il *timing* di invio della mail è corretto.

Click-through Rate: indica quanti destinatari hanno cliccato sul link all'interno della newsletter. Così come il tasso di aperture, anche qui non si prendono in considerazione tutti i click successivi al primo effettuati da ogni destinatario. Un tasso basso di aperture con una percentuale alta di click e un tasso alto di aperture con una bassa percentuale potrebbero costituire il risultato di uno stesso numero di click, ma l'interpretazione di tali valori ai fini dell'ottimizzazione della propria campagna di email marketing può essere molto diversificata per ciascuno dei casi presentati.

Conversion Rate: rappresenta l'ultimo passo della campagna: corrisponde alla percentuale dei destinatari che completano un acquisto sul sito bu.com dopo aver cliccato nel link all'interno dell'e-mail.

2.6.4 e-CRM: Risultati e Next Steps – Newsletter One Off Giugno 2019

Come già detto in precedenza, il contenuto delle Newsletter One Off viene deciso dai responsabili dell'implementazione dello strumento dell'e-CRM e non vengono inviate in automatico a seguito di un'azione del consumatore. L'azienda le invia infatti principalmente ai propri clienti per:

- Comunicare la presenza di news *ad hoc* per loro (in base al segmento di riferimento cui questi fanno parte in base alla classificazione fatta monitorando i dati inseriti nel momento della registrazione).
- Comunicare il lancio di nuove offerte sul sito web
- Fare un *reminder* di comunicazioni precedentemente inviate e che possono essere rilevanti per il segmento di appartenenza di quel profilo clienti.

La frequenza con la quale vengono inviate le newsletter è di circa una volta a settimana. Questo perché, esattamente come nel caso del *direct marketing* tradizionale, i consumatori non apprezzano un approccio troppo aggressivo e invadente ed è facile che gli utenti si infastidiscano a causa della continua ricezione di nuovi messaggi e decidano di richiedere la cancellazione dalla mailing list.

Inviare infatti in maniera ininterrotta email pubblicitarie non aumenta in modo proporzionale le chance di generare conversioni, ma, al contrario, rischia di danneggiare pesantemente l'immagine del brand.

Nel mese di Giugno 2019 sono state inviate quattro diverse newsletter a quattro segmenti differenti di clienti presenti nell'Ecosystem di blu®. La scelta è data dal fatto che, come precedentemente affermato, alla base di una corretta ed efficiente applicazione dello strumento di e-CRM vi è la differenziazione fra i vari segmenti di consumatori che vi sono all'interno del Database.

Messaggio	No Tobacco Day	Gusto del Mese	Welcome Offer	Gusto del Mese Reminder
Data	06/06/2019	14/06/2019	18/06/2019	21/06/2019
Audience	Segmentata	Segmentata	Segmentata	Segmentata
# inviate	45k	50k	4.5k	37k
Open Rate	7.4%	16%	24%	9%
Click-To-Rate	1%	1.2%	2.3%	1%



Figura 16 - Newsletter One Off Giugno 2019

1. No tobacco day – Nuova vita alle vecchie abitudini

La prima comunicazione è stata inviata il 6 giugno in occasione della giornata mondiale senza tabacco, il cosiddetto “*World no tobacco day*” con la quale l’Organizzazione mondiale della Sanità (Oms) ha voluto mettere in evidenza i danni causati dal fumo di sigaretta, lanciando l’appello a tutti i Paesi per aumentare azioni e misure di controllo per proteggere le persone dall’esposizione al tabacco.

La comunicazione è stata inviata a 45.000 consumatori, corrispondenti a coloro che avevano acquistato nell’arco degli ultimi sei mesi myblu®. Veniva infatti offerto loro l’acquisto di quattro Liquidpods a 24€ anziché 32€ (Un pacchetto di Liquidpods contenente due ricariche da 1,5ml ha un prezzo al pubblico di 8€). La mail ha avuto un tasso di Open Rate del 7,4% e un tasso di Click-through-Rate dell’1%.

2. Gusto del Mese – Giugno ha un nuovo aroma

La seconda mail è stata inviata una settimana dopo a tutti i clienti che hanno effettuato un acquisto, una registrazione o dei quali sono stati reperiti i dati attraverso i canali offline negli ultimi sei mesi, per un totale di 50.000 persone. Anche in questo caso veniva offerto loro l’acquisto dei Liquidpods con uno sconto: più precisamente potevano acquistare per un periodo limitato di tempo 3 confezioni di Liquidpods gusto Mango Apricot 0,8% a 16€ anziché 24€. Questo perché era stato definito l’aroma

Mango Apricot come “gusto del mese” e, come precedentemente spiegato, la promozione offre uno sconto speciale su uno degli aromi del portfolio prodotti di myblu® con una durata di 2-3 settimane al mese. In questo caso abbiamo avuto in percentuale il doppio dell’open rate (16%) e una percentuale di Click-through-Rate dell’1,2%.

3. Welcome offer – più colori, più gusto!

Questa mail, inviata il 18 giugno, è un esempio di come il brand blu® integri la strategia offline con quella offline offrendo una comunicazione personalizzata anche ai consumatori che entrano in contatto con il brand attraverso i canali offline. È infatti stata inviata solo ai clienti intercettati offline che avevano provato il prodotto senza acquistarlo. Veniva qui offerta la possibilità di acquistare un device e un pacchetto di Liquidpods ad un prezzo speciale che corrispondeva al 50% rispetto a quello ordinario. In questo modo il brand offre un’offerta ad hoc ai consumatori che non avevano acquistato, ma che comunque costituivano una *Lead* perché avevano lasciato i propri contatti, a diventare degli *Account*.

4. Gusto del Mese – Giugno ha un nuovo aroma (reminder)

L’e-CRM di blu® offre anche una customizzazione delle comunicazioni legate anche alle azioni svolte dai ricevitori delle newsletter e l’ultima comunicazione di giugno è basata proprio su questo. È stata infatti inviata ai 37.000 utenti che non avevano aperto la precedente mail sul “gusto del mese” al fine di andare ad intercettare di nuovo i consumatori in target. L’Open Rate è stato del 9% a dimostrazione che effettivamente, attraverso la mail la comunicazione ha raggiunto ulteriori 3.300 persone e generato anche qui un Click-through-Rate dell’1%.

Come affermato in precedenza, è indubbio che ad oggi per un brand diviene determinante non solo essere presente contemporaneamente in tutti i canali, ma soprattutto porre un approccio integrato fra questi mediante un’accurata strategia *omnichannel* che poggi oltre che sulla gestione integrata dei dati, anche su una *brand proposition*¹⁸ coerente.

Ai fini del presente studio, “omnicanalità” non indica infatti la scelta dell’azienda di rivolgersi al mercato attraverso diversi canali, ma rappresenta la capacità di un’azienda di definire, progettare, implementare e gestire in modo armonico e coerente la customer experience dando ai propri clienti la possibilità di muoversi come preferiscono tra i diversi canali messi a disposizione dell’azienda.

Esempio di ciò è stata la comunicazione nei vari canali del brand nel mese di luglio.

¹⁸ Caratteristiche e attributi di un prodotto (rispetto ai bisogni e alle attese del potenziale acquirente) che tende a focalizzare l’attenzione sugli elementi di unicità del prodotto rispetto alla concorrenza, per renderlo attraente agli occhi del consumatore.

Facendo leva sulla leadership di mercato di myblu® nel settore e-vaping in tabaccheria, il claim¹⁹ della campagna pubblicitaria OOH²⁰ di blu® del mese precedente è stato “N.1 in Italia”.

La campagna ha avuto luogo in sei città italiane: Roma Milano, Napoli, Genova, Bologna e Torino e ha generato 16 milioni di contatti.

Nel mese di luglio lo stesso claim e la stessa immagine di campagna sono stati utilizzati anche per i materiali all'interno dei punti vendita e sul sito e-commerce. Per garantire una coerenza anche a livello di e-CRM, l'oggetto delle Newsletter inviate nel mese di luglio era strutturato in modo che si riprendesse il medesimo claim della campagna.

In questo modo veniva comunicato agli utenti sia offline nelle rivendite autorizzate, che online attraverso l'e-commerce e le newsletter, la stessa *proposition* del brand. Adoperando lo stesso messaggio, il brand è andato così ad uniformare la comunicazione nei diversi canali di contatto con i consumatori in modo da essere coerente su ogni touchpoint.

Messaggio	Summer Sales #1 in Italia	Welcome Offer	Gusto del Mese
Data	02/07/2019	09/07/2019	16/07/2019
Audience	Segmentata	Segmentata	Segmentata
# inviate	45k	4.5	56k
Open Rate	22%	23%	16%
Click-To-Rate	3%	2.1%	1%



Figura 17- Newsletter One Off Luglio 2019

¹⁹ Riferito a una campagna pubblicitaria, il claim è la breve frase che, in genere, esprime la promessa che il prodotto fa al consumatore. Ha la funzione di caratterizzare il prodotto e rendere più facile per il consumatore richiamare alla memoria il suo nome e le caratteristiche o i benefici principali.

²⁰ L'espressione out-of-home (OOH), come suggerisce il nome, indica un mezzo pubblicitario la cui fruizione avviene al di fuori dell'ambiente domestico, evidenziando con ciò la contrapposizione rispetto alla classica pubblicità fruibile da casa, ossia la televisione, mass media per eccellenza.

1. Passa l'estate con la n°1 in Italia

Con la prima comunicazione del mese di luglio veniva offerta la possibilità ai consumatori di acquistare i Liquidpods con lo stesso sconto della newsletter di giugno “No Tobacco Day”.

Anche l'audience di riferimento era la stessa, ma il risultato è stato differente: il tasso di apertura della mail è stato del 22% a fronte di un 16% della newsletter di giugno “No Tobacco Day” e il tasso di Click-through-Rate è stato tre volte maggiore. Questo a dimostrazione del fatto che i singoli elementi della mail possono notevolmente influenzare l'efficienza di una comunicazione: lo stesso oggetto della mail, come vedremo nel paragrafo seguente, può avere un impatto differente a seconda del modo in cui viene comunicato.

2. Welcome offer - Un motivo in più per provare la n°1 in Italia

Anche la seconda newsletter di luglio, che corrispondeva nuovamente ad una “Welcome offer”, dimostra come la medesima offerta può avere un diverso impatto se si gestisce la relazione con il consumatore in maniera differente.

Anche in questo caso l'audience erano tutti i consumatori provenienti dal canale HoReCa che avevano provato il prodotto senza acquistarlo. Il database viene infatti aggiornato continuamente in modo da integrare i nuovi contatti acquisiti ogni volta che si svolgono attività dentro e fuori le rivendite. L'oggetto della mail suggeriva “un motivo in più per provare la N.1 in Italia” e contestualmente al prodotto, i consumatori ricevevano in questo caso una skin raffigurante la bandiera dell'Italia in omaggio. Anche in questo caso l'Open Rate è stato maggiore, con un tasso del 23% a fronte del 16% della Welcome Offer di giugno e anche il tasso di Click-through-Rate è risultato essere il doppio.

3. Gusto del mese – Eucalyptus Lemon, un incontro da brivido

La terza newsletter faceva riferimento all'offerta riguardante il “gusto del mese”, coerentemente a quanto fatto nel mese di giugno. In questo caso l'audience di riferimento era aumentata contestualmente all'aumento degli utenti presenti all'interno dell'ecosystem. Il tasso di Click-through-Rate e quello di Open Rate sono stati i medesimi di quelli della comunicazione del mese precedente.

Si potrebbe ipotizzare che questo sia dovuto anche all'assenza di una diversificazione della comunicazione rispetto a quella precedente, senza una particolare Call to Action o elemento innovativo.

2.6.5 e-CRM: strumenti per migliorare l'efficacia dell'e-mail marketing: A/B Test

L'e-mail marketing, attualmente, è uno degli strumenti maggiormente efficaci per istaurare una relazione con il consumatore online. Poiché il numero degli utenti online sta crescendo in maniera esponenziale, sempre più aziende decidono di utilizzare l'e-mail marketing come *pillar* delle proprie campagne marketing, perché rappresenta altresì un ottimo metodo per raggiungere un grandissimo numero di utenti in maniera *smart*.

L'e-mail marketing è altresì economico (se non gratuito), di facile accesso, veloce e soprattutto, se implementato in maniera corretta, efficace.

Per massimizzare l'efficacia è però necessario innanzitutto controllare il tasso di open rate. Open rate molto bassi portano infatti il dominio ad essere considerato inappropriato. Gli algoritmi dei provider di posta elettronica possono riconoscere automaticamente come spam le e-mail nascondendo le stesse anche agli utenti che ricevevano le newsletter con interesse.

Per ovviare a ciò prima di inviare una newsletter, viene effettuato un A/B Test, anche detto *split testing*. Viene utilizzato nell'e-mail marketing per sottoporre due differenti versioni della stessa e-mail a un piccolo campione di destinatari e analizzare l'efficacia delle differenti versioni al fine di migliorare le performance basandosi sulla risposta degli utenti.

La versione che risulta essere infatti più efficace, viene inviata al resto degli utenti nel database.

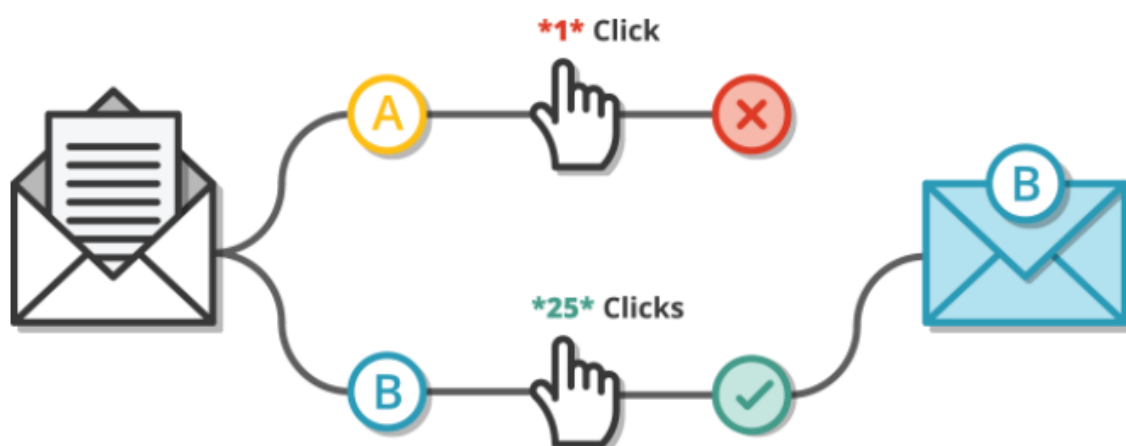


Figura 18 - Flusso A/B Test

Importante nell'A/B test è la metodologia, perché consente di dare un base rigorosa ed attendibile al test e di conseguenza ottenere risultati il più possibile scientificamente plausibili.

Vengono definite le due (o più) versioni che si vorranno testare e a questo punto verrà inviato il test: nel caso di due varianti avremo:

- Una variante in versione “neutra” che definiremo control

- Una variante contenente l'elemento mutato e da testare che viene definita treatment
- Le due varianti corrisponderanno ad un gruppo 1 e un gruppo 2. Ad un gruppo campione viene inviata una versione A, mentre all'altro viene inviata la versione B.

Vediamo ora quali sono i principali step per dare ad un A/B test un valore scientifico e quindi misurabile:

1. Stabilire un'ipotesi

Prima di dar luogo ad un A/B test è necessario formulare una serie di ipotesi per capire cosa si sta testando e qual è il risultato desiderato. In questo modo si potrà determinare la grandezza dei gruppi control e treatment.

2. Creare le varianti e fissare la metrica

Una volta stabilita l'ipotesi è necessario intervenire sull'e-mail creando una o più varianti e fissare di conseguenza una metrica di riferimento all'ipotesi stabilita, quali possono essere per esempio:

- **Open Rate:** quale variante dell'email registra tassi di apertura più alti?
- **Replay Rate:** quale variante porta più risposte all'e-mail?
- **Click-Through Rate:** quale variante ottiene maggiori click all'interno dell'e-mail?
- **Conversion rate:** quale variante comporta maggiori conversioni?

3. Stabilire l'obiettivo numerico in base allo storico

Prima di lanciare l'A/B test è necessario consultare i precedenti risultati. Se infatti sono stati utilizzati gli stessi elementi di una campagna, si avrà un buon pool di dati da cui attingere. Se il tasso di conversione storico è per esempio del 10%, bisognerà portarlo al 12% o, ancora, se il Click-through-Rate medio delle e-mail promozionali è del 2%, bisognerà stabilire il 2,5% come obiettivo. La cosa necessaria è che il valore scelto sia il più possibile realistico e commisurato alla media storica.

4. Valutare il campione di destinatari sui quali effettuare il test

Affinché il test abbia una rilevanza statistica, l'A/B test deve essere inviato ad un campione di destinatari che sia:

- Casuale
- Numeroso
- Omogeneo

La casualità e l'omogeneità sono strettamente correlate: infatti i due gruppi possono essere comparati solo se entrambi random, perché il risultato sarebbe viziato se fossero selezionate specifiche caratteristiche in uno dei gruppi ai quali viene sottoposto il test.

La numerosità è invece un concetto relativo perché deve essere rapportato all'effettiva mole di contatti presenti all'interno del database. È consigliabile effettuare l'A/B test su un campione variabile tra il 10% e il 30% della propria base dati.

5. Inviare e monitorare i risultati

Ovviamente è necessario attendere che la piattaforma abbia concluso tutti gli invii, ma è consigliabile attendere almeno 24h per far sì che tutti abbiano avuto la possibilità di visionare la e-mail.

È possibile testare diversi elementi di una mail, ad esempio:

- **Oggetto della e-mail:** per questo tipo di test, le versioni della campagna marketing A e B sono identiche tranne per l'oggetto. Ad esempio, è possibile verificare quale di due differenti modi di esprimere uno stesso concetto sia più efficace. Ancora, è possibile testare due argomenti completamente diversi come soggetto per vedere quali contenuti sono di maggiore interesse per gli utenti o vedere se una promozione è maggiormente efficace rispetto ad un'altra (esempio: Spedizione gratuita vs sconto del 15%)
- **Nome del mittente:** i dettagli del mittente sono molto importanti perché gli utenti tendenzialmente, non aprono le e-mail se non riconoscono da chi proviene. Con questo test è possibile utilizzare due nomi e due indirizzi e-mail differenti o semplicemente cambiare uno dei due.
- **Contenuto:** in questo caso il test viene effettuato per verificare l'efficacia di diversi elementi della campagna stessa, ad esempio la Call to Action, la lunghezza dell'articolo, le immagini all'interno della e-mail. È possibile anche provare design completamente diversi per vedere quale ottiene il maggior numero di click.

In un modus operandi ideale, si programma un A/B test per ciascun elemento per attribuire con maggiore certezza il merito del risultato ottenuto e si testa uno stesso elemento più volte, anche con timing diversi.

L'A/B test viene utilizzato in due differenti situazioni: per l'invio di una sola e-mail, per esempio in concomitanza di una particolare offerta, o per molte mail consecutive, per esempio nel momento in cui si vuole testare un nuovo modello di newsletter.

Infine, le due situazioni vengono combinate quando i risultati di test differenti su una stessa offerta vengono analizzati insieme per strutturare un'altra e-mail successivamente.

2.6.5.1 Esempio: A/B test Newsletter Giugno 2019

In concomitanza con il lancio sul sito blu.com dell'offerta sull'aroma Mango Apricot, è stata programmata una *Newsletter One Off* per i consumatori per la quale è stato effettuato un A/B test sull'oggetto della e-mail. Nello specifico venivano testate due condizioni:

- **Condition A:** Mango Apricot: sensazioni esotiche
- **Condition B:** Vuoi scoprire il gusto più amato dell'estate?

La e-mail di test è stata inviata al 10% del totale degli utenti che precedentemente abbiamo indicato come trialist, presenti nell'ecosystem.

Come emerge dalla figura sotto, la e-mail che ha ottenuto il maggior tasso di Open Rate è quella il cui oggetto corrispondeva alla Condition B.

Si può notare attraverso questo test come, inserendo nell'oggetto della mail una frase che incuriosisce l'utente si è ottenuto un open rate maggiore.

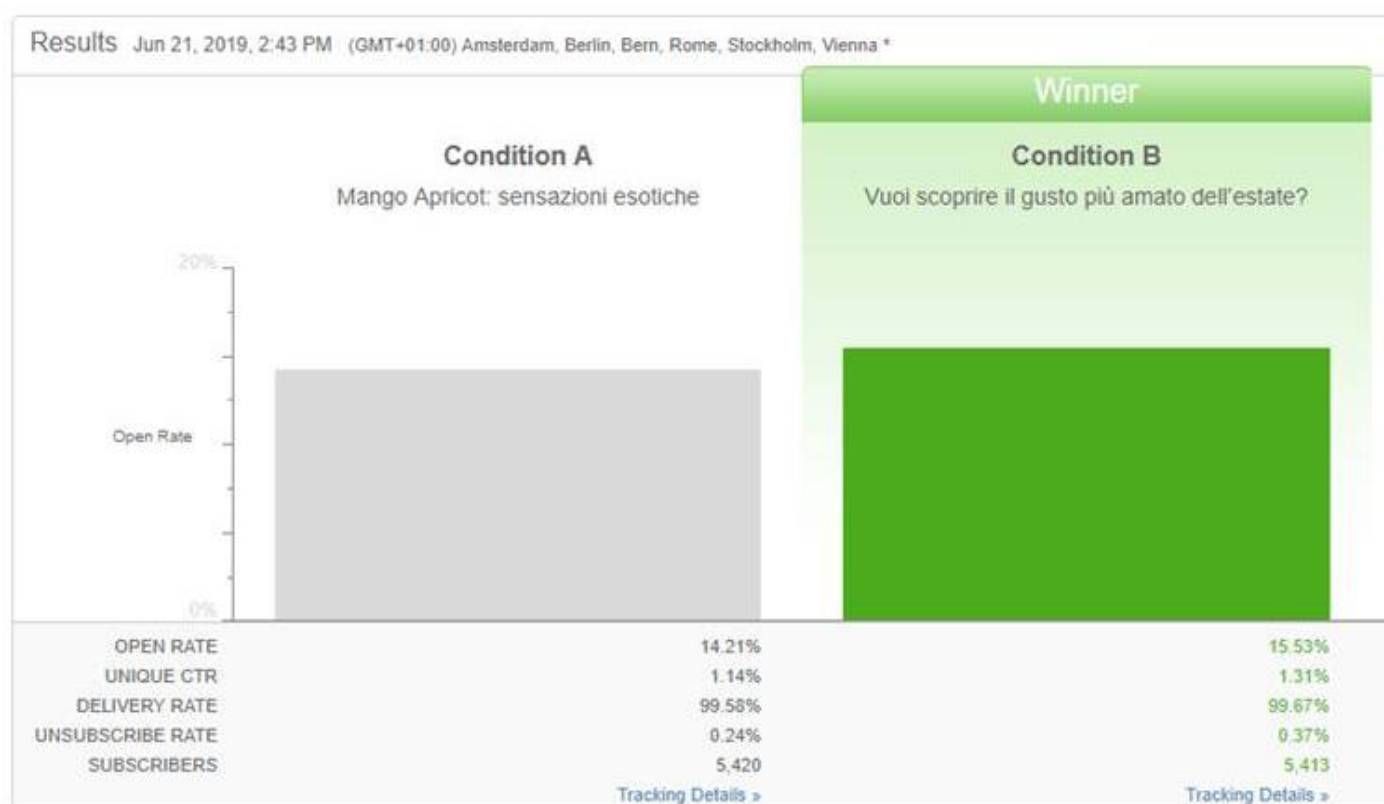


Figura 19 - A/B Test Mango Apricot

3 CAPITOLO

3.1 L'e-CRM Post Purchase per la Loyalty del consumatore

Come già ampiamente affermato in precedenza, viviamo in un'epoca in cui i clienti sono sempre connessi e nella quale possono accedere ad una grande quantità di informazioni e comunicare in tutto il mondo con facilità. Questa connettività ha consentito agli esperti di marketing di accedere a dati sempre più interessanti per la costruzione del proprio business cliente-centrico e ha aumentato la necessità per le aziende di sfruttare i big data per trarne informazioni di mercato utilizzabili che li aiutino in modo accurato ad individuare e gestire i clienti target. Il cliente sempre connesso sta influenzando tutti gli aspetti del marketing e del marchio e tutte le fasi del processo di acquisto. (Grossberg K.A., 2016).

Inoltre, l'avvento dell'e-retail ha creato un ambiente totalmente nuovo a livello di experience del consumatore e di risposta dello stesso. Ha profondamente influenzato il modo in cui i clienti interagiscono con un determinato brand e rispondono alle offerte, perché grazie ad esso possono accedere a un numero quasi illimitato di scelte rispetto a quanto potessero nel retail tradizionale.

Si trovano ora in uno spazio di mercato "affollato" e frammentato dove i confini tra i settori industriali tradizionali sono dissolti e le imprese si trovano sempre più spesso a confrontarsi con competitor che offrono servizi alternativi che possono causare effetti dirompenti sul business tradizionale oppure vengono messe a confronto con aziende di altri settori ma che offrono alti livelli di customer experience.

Si va a creare così un sovraffollamento di offerte che potenzialmente potrebbe creare crisi di identità del brand anche per le aziende stabilite.

I rivenditori online hanno bisogno quindi di qualcosa che vada oltre i semplici sconti per far fronte alla concorrenza. Secondo Chaela (2015) *"i costi sostenuti dai rivenditori offline, legati anche alla difficoltà di costruire la loyalty con i consumatori sottoposti ad una miriade di opzioni, sono insostenibili a meno che non integrino tutto il processo di transazione attraverso tutti i canali a disposizione, creando un approccio integrato della customer experience così da ridefinire il coinvolgimento e la fedeltà dei clienti"*.

Pertanto, qualsiasi strategia volta al successo a lungo termine del brand in un mercato deve avere focus sulla customer experience del consumatore durante tutte le fasi del sales funnel ed è essenziale che le esperienze offerte ai clienti siano di valore.

Ad ogni modo, l'implementazione di una strategia omnichannel e cliente-centrica su cui le aziende si stanno sempre di più come già detto concentrando, ha sino ad oggi spesso ed erroneamente guardato a tutte le fasi che vanno dall'acquisizione fino alla transazione con una visione miope che non tratta con

la stessa rilevanza il ruolo del post-acquisto nell'esperienza del cliente, nonostante il concetto di *retention*²¹ sia ad oggi molto critico.

Per creare relazioni significative, affidabili e durature con gli acquirenti, i rivenditori devono continuare ad offrire un'esperienza piacevole e memorabile che vada ben oltre la conferma dell'ordine.

Secondo un articolo dell'Harvard Business Review del 2016, l'aumento dei tassi di fidelizzazione dei clienti di appena il 5% può aumentare i profitti dal 25% al 95%. Nello stesso studio viene affermato che: *“Quando un cliente effettua un acquisto online, esiste un "divario di esperienza" dal momento in cui il cliente effettua il check-out al momento dell'arrivo del prodotto. Questo è il nuovo momento della verità per gli acquirenti online. Fornire un'esperienza positiva in questo momento di anticipazione è una straordinaria opportunità per i rivenditori di approfondire le loro relazioni con i clienti e di fidelizzare i loro marchi. Sorprendentemente, solo il 16% delle aziende si concentra sulla fidelizzazione dei clienti, anche se per acquisire un nuovo cliente costa almeno cinque volte di più che mantenerne uno esistente.”*

La post-purchase experience diviene ancora più importante in un contesto di vendita online in cui il cliente riesce a provare il prodotto solo alcuni giorni dopo l'acquisto e non ha percezioni sensoriali dello stesso se non attraverso la vista. Il cliente procede infatti all'elaborazione cognitiva e affettiva delle informazioni raccolte dall'ambiente online e successivamente crea nella propria mente un'opinione da archiviare nella memoria per il prossimo acquisto (Martin et al. 2015).

Inoltre, l'ambiente online rende possibile un rapido scambio di informazioni tra i clienti attraverso feedback e recensioni, rendendo ancora più critica la loro esperienza post acquisto e la risposta dell'azienda a quest'ultima.

Diversi ricercatori tra cui Shobeiri (2015) hanno analizzato il modo in cui le esperienze online post acquisto influenzano il comportamento dei clienti sia online che offline, dato che un'esperienza post acquisto positiva online genera a sua volta un'opinione positiva nei confronti dell'organizzazione in generale andando così a favorire il *repurchase* anche attraverso i canali di vendita che non sono online. Un sondaggio realizzato da *Econsultancy* in UK riguardante il rapporto delle aziende con i clienti nell'era digitale ha rilevato che sebbene quasi nella totalità le aziende fossero consapevoli del fatto che la loyalty dei consumatori è guidata dalla customer experience e che il *customer lifetime value*²² sia un concetto rilevante per l'organizzazione, solo il 42% è in grado di sfruttare quest'ultimo.

²¹ L'insieme di attività messe in atto da un'impresa per trattenere i propri clienti nel tempo, ovvero per ridurle al minimo le defezioni. Nel significato più ampio e generale, indica il mantenimento di continue relazioni di scambio con i clienti nel lungo termine.

²² Definisce il valore totale di un cliente per l'azienda per l'intera durata della relazione con l'organizzazione stessa e i profitti attesi che quest'ultima può sperare di ottenere durante questo periodo di tempo.

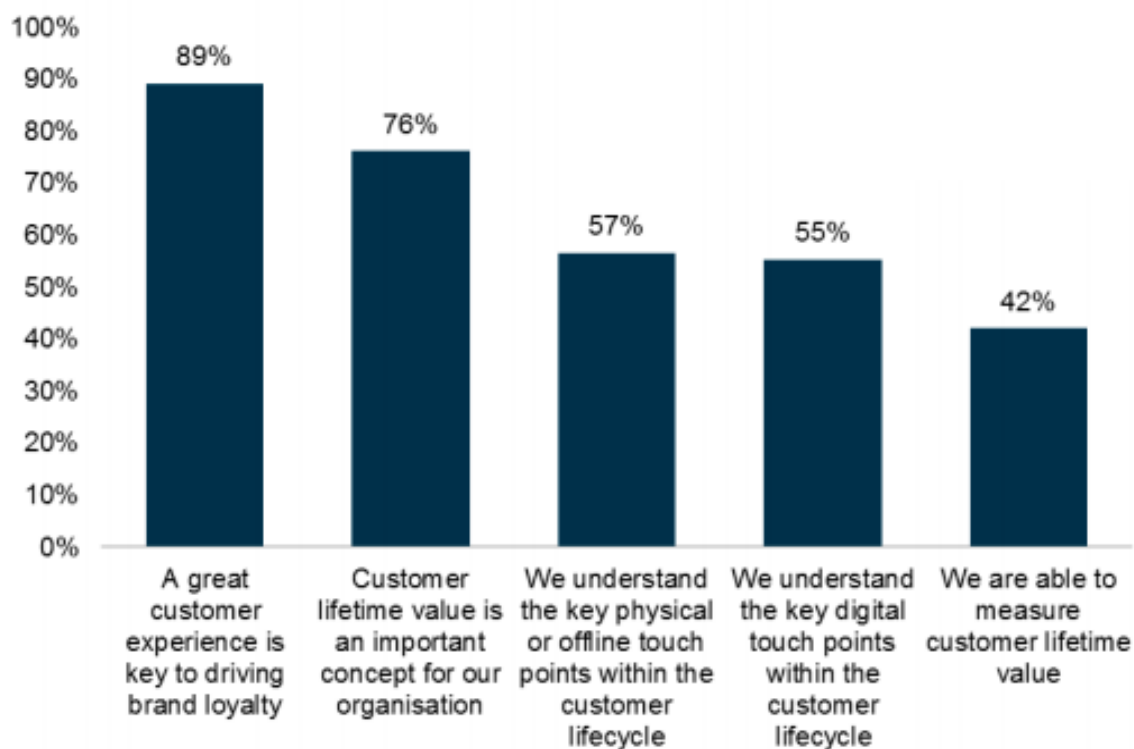


Figura 20 - Fonte: Econsultancy

Questo significa che ad oggi i brand sono consapevoli dell'importanza di fornire un'esperienza di acquisto al consumatore che sia memorabile, ma che allo stesso tempo necessitano di ridefinire il flusso di questa esperienza. Devono imparare a sfruttare appieno tutto il *customer lifetime value* che è strettamente correlato alla relazione tra consumatore e azienda nel processo di acquisto e la cui analisi è essenziale per le aziende affinché possano focalizzarsi nella ricerca, nella cura e nel mantenimento dei clienti in grado di generare il massimo valore a lungo termine.

Bain & Company Italia e GfK Consumer Panel & Services hanno presentato quest'anno uno studio che ha analizzato le abitudini di acquisto nel largo consumo di un gruppo di circa 10.000 famiglie italiane. Per tre anni sono state analizzate le performance di 1.700 brand di largo consumo in 130 categorie, su un panel di consumatori di 10.000 famiglie italiane per un totale di 30 milioni di atti di acquisto. I dati hanno mostrato come solo un brand su cinque abbia avuto una crescita costante all'interno della propria categoria merceologica nel corso dei tre anni di analisi e che il 90% dei consumatori non fosse fedele ad un solo brand, ma acquistasse due o più marchi di una stessa categoria. È stato mostrato che la frequenza di acquisto di una determinata categoria o il numero di competitor all'interno di quest'ultima è direttamente proporzionale al numero di brand acquistati dal medesimo consumatore.

È emerso inoltre che i brand subiscono un churn rate²³ del 62% ogni anno. Questi dati dimostrano come sia importante andare a creare una base clienti sempre maggiore in modo da aumentare la penetrazione nel mercato, ma anche come allo stesso tempo sia necessario anche continuare a costruire la relazione con i clienti esistenti, in modo da aumentare la fidelizzazione degli stessi ed andare a migliorare il tasso di abbandono.

3.2 Il post purchase di blu®

In un segmento come quello delle sigarette elettroniche diventato solo negli ultimi anni rilevante nel più ampio mercato dei prodotti contenenti nicotina, seguire il consumatore lungo tutto il *customer journey*²⁴ costituisce un atto estremamente all'avanguardia, ancor di più se si propone di concentrare il focus nel post acquisto che, come dimostrato nel precedente paragrafo, è altamente trascurato dalla maggior parte delle aziende.

Imperial Tobacco ha deciso per prima di analizzare il customer journey dei propri clienti e di utilizzare lo strumento dell'e-CRM per intercettarli in ogni fase di acquisto e di continuare la relazione anche nel post-acquisto.

Un modus operandi che si è rivelato essere distintivo per il brand al fine di andare a stimolare la loyalty e favorire il processo di repurchase. È importante ricordare infatti che il riacquisto è estremamente rilevante per un prodotto come myblu® il cui business è in gran parte guidato dalla vendita dei Liquidpods.

Il Paese pioniere nell'implementazione del processo di e-CRM post purchase di blu® sono stati gli Stati Uniti nel 2018 con il risultato di aver raddoppiato il valore del riacquisto in soli tre mesi. Un successo che ha portato l'azienda a replicare la stessa struttura della comunicazione anche negli altri Paesi in cui è presente il brand.

²³ Il tasso di abbandono o tasso di defezione esprime la percentuale di clienti che ha abbandonato un servizio in un dato periodo di tempo rispetto al numero totale di clienti che ne ha usufruito nello stesso periodo.

²⁴ Con Customer Journey si intende l'itinerario che il cliente percorre quando instaura una relazione con un'impresa nel tempo e nei diversi "ambienti" di contatto, siano essi offline che online. Quindi possiamo dire che rappresenta la "storia del legame" cliente-azienda.

3.2.1 Post Purchase Experience (PPE) – la struttura

La struttura attraverso la quale si è andata a delineare la Post Purchase Experience di blu® è stata definita attraverso delle linee guida global in modo che poi, come appena affermato, potesse essere replicata negli altri Paesi in cui è presente il brand.

In particolare, essa è basata su due elementi cardine:

- **Una storyline predefinita:** una sequenza di comunicazioni post-purchase via e-mail che hanno inizio la settimana dopo la conferma della ricevuta dell'ordine di un device myblu® che ha innanzitutto l'obiettivo di rafforzare la *brand equity*.

Questo è infatti un concetto estremamente importante per un prodotto lanciato da appena un anno quale myblu®: l'azienda attraverso l'e-CRM post-purchase vuole innanzitutto aumentare la brand awareness, la qualità percepita e migliorare le associazioni con il brand e la brand loyalty. La brand equity può infatti portare dunque un valore aggiunto all'azienda e ai relativi prodotti nella misura in cui, come spiega Aaker, «*questi asset contribuiscono a interpretare, elaborare e immagazzinare grandi quantità di informazione sui prodotti e marchi*».

Le aziende con un brand forte, quindi con una brand equity molto positiva, possono trarre vantaggi perché i consumatori sono disposti scegliere quel prodotto anche a parità di caratteristiche e qualità con i competitor, per il valore percepito della marca.

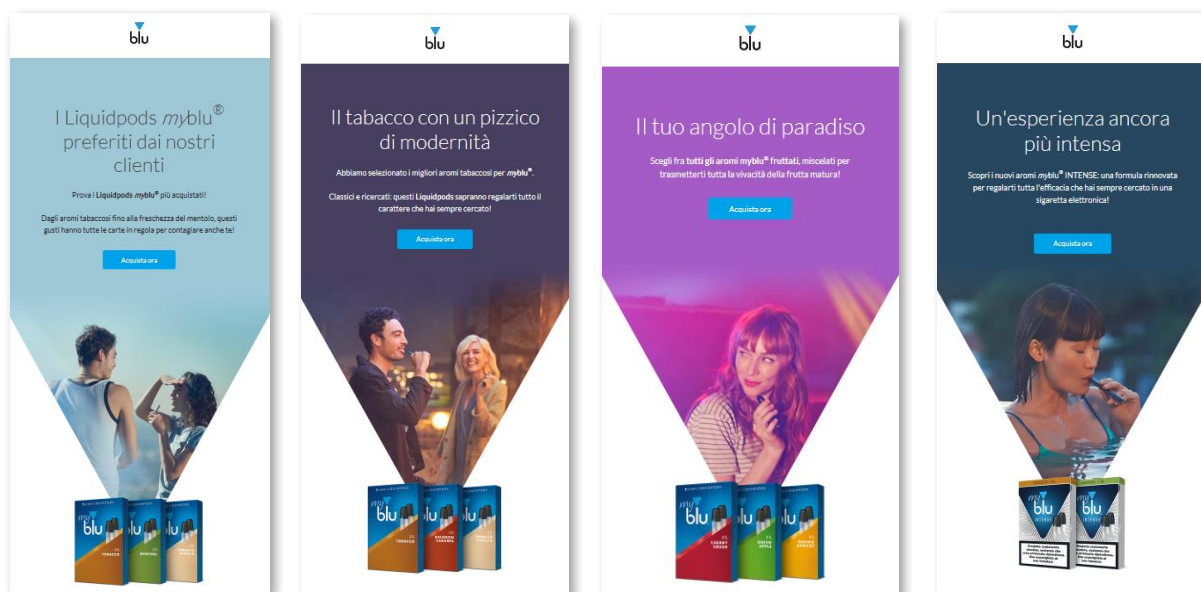


Figura 21- Prime quattro comunicazioni della PPE

Questo flusso di comunicazioni, denominato “*World of Flavours*”, porta il consumatore ad esplorare tutte le tipologie di aromi, classificati come tabaccosi, fruttati e Intense²⁵, le diverse gradazioni di nicotina e le peculiarità di ciascun aroma.

Attraverso i diversi messaggi si vuole infatti dare al cliente uno spettro completo del range di prodotti che il brand mette a disposizione, per un totale di quattro differenti e-mail.

Se i consumatori non effettuano nessun acquisto ricevono una quinta e-mail di “*Re-activation*” con la quale vengono invitati ad effettuare un acquisto con una offerta a loro dedicata.

Attraverso questa ultima strategia si va così a reinstaurare la relazione con quei clienti che hanno probabilmente pensato di abbandonare il brand, ma che comunque non hanno interrotto tutti i rapporti con lo stesso perché ancora iscritti alla newsletter.

Cliccando all’interno della newsletter, in quest’ultimo caso i clienti vengono indirizzati ad una URL di destinazione che applica direttamente uno sconto in carrello su qualsiasi prodotto della gamma aromi myblu® acquistato.

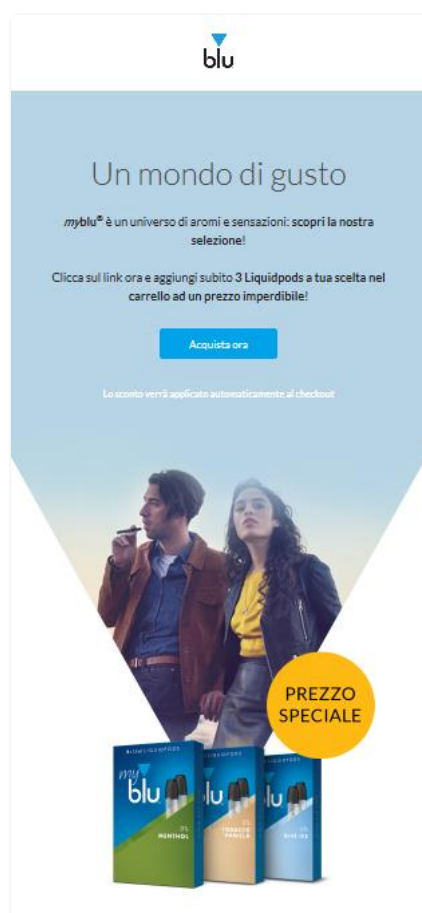


Figura 22 - e-mail di “Re-activation”.

²⁵ “Intense” è il nome con cui vengono classificati gli aromi della gamma nei quali sono presenti i Sali di Nicotina, un trend in crescita nel mondo delle sigarette elettroniche che rendono l’esperienza di vaping più simile ad una sigaretta tradizionale.

La frequenza con la quale i consumatori ricevono le e-mail, così come anche per le *Newsletter One-off*, è di una volta a settimana: i consumatori vengono inoltre segmentati in modo tale che nel momento in cui entrano all'interno del flusso di comunicazione della Post-purchase Experience, non ricevono newsletter o altre mail di comunicazione dal brand.

Il principio per il quale è stata fatta questa scelta è anche in questo caso quello di non voler andare a sovraccaricare il consumatore di e-mail che potrebbero portarlo a non aprire più le stesse, andando così a sfavore del tasso di Click-through-Rate e di tutti gli altri KPI che ne derivano, o ancor peggio a cancellare la propria iscrizione alla newsletter.

- **Coerenza fra i diversi canali:** come già spiegato in precedenza, uno dei punti cardine della strategia omnicanale di blu® è quello di avere una comunicazione il più possibile consistente nei vari punti di contatto con il consumatore. Per questo motivo, nel progetto Post Purchase del brand, l'azienda ha voluto armonizzare i messaggi nei diversi digital touchpoints offrendo un'esperienza coerente e personalizzata.

La figura 23 in basso è un esempio di come venga implementato quanto appena affermato.

A destra è possibile vedere la prima comunicazione che blu® US ha inviato ai propri consumatori nella quale invitava gli stessi a scoprire gli aromi best sellers di myblu®. Con "*best sellers*" si indicavano gli aromi myblu® che avevano riscosso maggior successo a livello di vendite.

Cliccando sulla *call to action* all'interno della mail, si veniva reindirizzati alla home page del sito ufficiale blu.com che, attraverso una modalità di tracciamento dei *cookies*²⁶ presentava nel banner in alto la medesima comunicazione con un'altra *call to action* per il consumatore che veniva invitato a visitare la pagina degli aromi più venduti.

Anche nella pagina degli aromi vi era coerenza con il visual del banner e, come mostrato in figura, gli aromi cui si voleva stimolare l'acquisto del consumatore venivano messi in evidenza in un apposito spazio in alto alla pagina.

I consumatori ricevono quindi non solo un medesimo messaggio di comunicazione a livello di campagna marketing con annessa immagine, ma la conversione all'acquisto nei confronti degli aromi che vengono comunicati nella newsletter viene indirizzata anche attraverso la messa in evidenza sul sito dei prodotti in questione.

Anche se il consumatore avesse terminato la navigazione e fosse successivamente rientrato nel sito in una sessione differente, avrebbe continuato a visualizzare la stessa comunicazione dei *best seller flavours* per tutta la settimana in cui la newsletter sarebbe stata in corso.

²⁶ File di testo inviati da un web server al browser dell'utente che effettua l'accesso ad un sito web per essere memorizzati sul computer dell'utente e poi ritrasmessi al server ad ogni successivo collegamento al sito, in modo tale che il server riconosca il pc dell'utente. Lo scopo è quello di semplificare alcune procedure online, ad esempio l'accesso ad aree riservate o personalizzate di siti web.

Questo ultimo punto aveva l'obiettivo di rinnovare in un tempo prolungato la comunicazione di uno stesso messaggio al consumatore, con il risultato di avere una relazione il più possibile consistente e coerente.

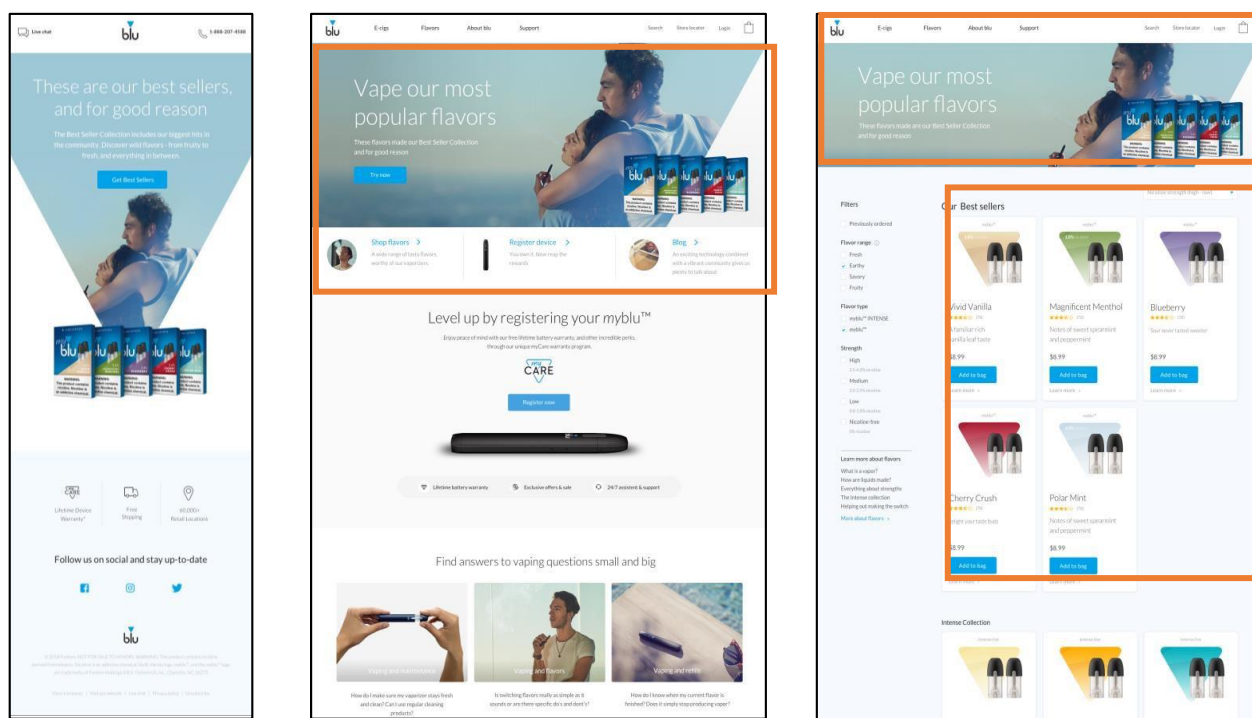


Figura 23 - e-mail best sellers; homepage sito; flavour page

3.2.2 Post Purchase Experience di blu® Italia

La possibilità di vendere nuovamente online a seguito dell'attuazione del sopracitato Decreto fiscale, Legge n.136 del 18.12.18 ha costituito un importante cambiamento non solo come già ampiamente affermato nella commercializzazione, ma anche nella possibilità di gestire in maniera differente la relazione con il consumatore.

Con la precedente limitazione delle vendite che erano consentite esclusivamente per i device, è intuibile che la possibilità di mandare comunicazioni ai consumatori fosse allo stesso modo limitata.

Ora invece, avendo la possibilità di vendere l'intero portfolio prodotti online è possibile ampliare i messaggi di comunicazione e instaurare una relazione maggiormente proficua sia dal punto di vista aziendale che del cliente stesso, che può trarne benefit quali la customizzazione del servizio e la semplificazione del processo di acquisto.

Questo importante cambiamento permette all'azienda quindi di aumentare l'awareness e la consideration del brand oltre che andare a direzionare maggiormente la conversion dei consumatori.

3.3 Analisi dei primi sessanta giorni di PPE di blu® Italia

Il progetto della *Post Purchase Experience* di blu® Italia è iniziato a metà maggio 2019 replicando quanto attuato dal brand negli Stati Uniti e le comunicazioni hanno avuto anche in questo caso una frequenza di una e-mail a settimana.

Anche la struttura con cui è stato definito è la stessa: dopo una settimana dalla mail di conferma della ricevuta dell'ordine del device myblu® il consumatore entrava nel flusso di e-mail post acquisto atto a far scoprire tutti gli aromi: la prima e-mail ricevuta riguardava gli aromi più venduti di quel mese e a seguire ogni settimana veniva inviata una nuova comunicazione su una diversa tipologia di aromi: tabaccosi, fruttati e intense.

Infine, anche in questo caso a tutti i consumatori che durante l'esperienza post purchase non avevano riacquistato sul sito blu.com, è stata inviata una comunicazione nella quale veniva offerta una promozione sull'acquisto di 3 Liquidpods a scelta con un prezzo speciale dedicato.

3.3.1 Post Purchase Experience: KPI a confronto

						Global Benchmark
Messaggio	Best Sellers	Aromi Tabaccosi	Aromi Fruttati	Aromi Intense	Re-Activation	
E-mail inviate	2.9K	2.7K	2.4K	2.1K	1.5K	
Open Rate	46%	40%	38%	40%	37%	19.3%
Click-through-Rate	11%	8%	7%	10%	18%	2.4%
Conversion Rate	1%	1%	0.5%	1%	1.9%	1%

Figura 24 - Primi 60 giorni PPE

Grazie allo sviluppo delle attività di digital marketing le imprese hanno sviluppato una banca di indicatori e metriche necessarie per controllare le performance di tutte le attività online (Kotler & Keller, 2012). Il web risulta essere, infatti, uno dei media maggiormente misurabile.

Come già affermato nel capitolo 2, le metriche ed i KPI rappresentano elementi fondamentali per la pianificazione, la realizzazione e l'ottimizzazione di attività di marketing online ed è essenziale fare un confronto fra i diversi obiettivi per comprendere l'andamento delle performance.

Nella figura 24 sono rappresentati i risultati dei primi 60 giorni di attivazione della Post Purchase Experience, quindi da metà maggio sino al termine del mese di luglio.

Come più volte affermato, il marketing oggi è data-driven e le operazioni devono essere definite prendendo appunto come cardine i dati sia nella fase di generazione di una strategia che a seguito dell'implementazione della stessa, in modo da fare un resoconto di quanto implementato e costruire nuove basi per performance future.

Per analizzare le performance dell'e-CRM di blu® sono stati quindi determinati anche in questo caso dei KPI definiti coerentemente a quanto fatto per le altre tipologie di newsletter prendendo in considerazione i tassi di Open Rate, Click through Rate e Conversion Rate di ciascuna comunicazione inviata.

Per verificare l'efficacia della post Purchase Experience di blu® è in primo luogo oggettivamente utile comparare i KPI raggiunti con quelli di un benchmark esterno.

È stato quindi deciso di utilizzare i dati provenienti dall'*Osservatorio Statistico di Email Marketing 2019*, uno studio annuale realizzato da *MailUp*, società tecnologica leader nell'analisi delle funzioni e degli strumenti per la creazione, l'invio, il marketing automation e il tracciamento di newsletter ed e-mail, che analizza gli andamenti e benchmark del panorama dell'e-mail marketing su un campione di oltre 13 miliardi di e-mail e di 110.000 mittenti.

È innanzitutto emerso che il tasso di Open Rate di tutte le e-mail della Post Purchase Experience di blu® corrisponde al doppio della media di Open Rate del benchmark global preso in considerazione nello studio.

Anche in riferimento al tasso di Click-through-Rate i risultati sono molto positivi: a fronte di una media del 2.4% del benchmark globale, abbiamo invece una media di tassi di click cinque volte maggiore. Anche il tasso di Conversion Rate, che costituisce il KPI più rilevante, risulta essere nella media. Questo significa che l'e-CRM nell'acquisto di blu® ha una rilevanza non solo a livello di awareness e consideration del brand, ma anche in maniera effettiva a livello di vendite.

Come si evince dalla tabella, i vari KPI rimangono in un certo qual modo costanti nel flusso della comunicazione, a dimostrazione che l'engagement dei consumatori nel corso delle diverse settimane non ha avuto grandi mutamenti e questo strumento può quindi essere utile alla costruzione di una relazione duratura con gli stessi e favorirne la loyalty.

Per valutare le performance è tuttavia utile servirsi non solo di un benchmark esterno, ma anche di uno interno. È adeguato infatti confrontare i KPI raggiunti attraverso la Post Purchase Experience anche con quelli delle Newsletter One-off per poter valutare se e come, ottimizzando gli strumenti dell'e-CRM, si possa andare ad ingaggiare maggiormente il consumatore e aumentare la sua fidelizzazione.

In questo senso il tasso di Open Rate delle e-mail è molto importante e guida il raggiungimento di tutti gli altri. Dice molto inoltre sulla relazione instaurata con i consumatori, dà uno spettro su quanto questi siano interessati a ciò che l'azienda offre e le relazioni che instaura e dà infine un'indicazione sulla

percezione del cliente riguardo il brand e la qualità dei messaggi. Se infatti le e-mail non fossero considerate potenzialmente utili o interessanti la qualità della mail list e dei KPI associati si abbasserebbe nel tempo.

Nella figura 25 sottostante sono messi a confronto i tassi di Open Rate delle comunicazioni di Giugno delle Newsletter One Off e quelle della Post Purchase Experience.

È evidente come i consumatori siano maggiormente ingaggiati a seguito dell'acquisto, con un tasso di Open Rate delle e-mail che risulta essere in media circa 3 volte superiore rispetto a quello delle Newsletter One-Off.

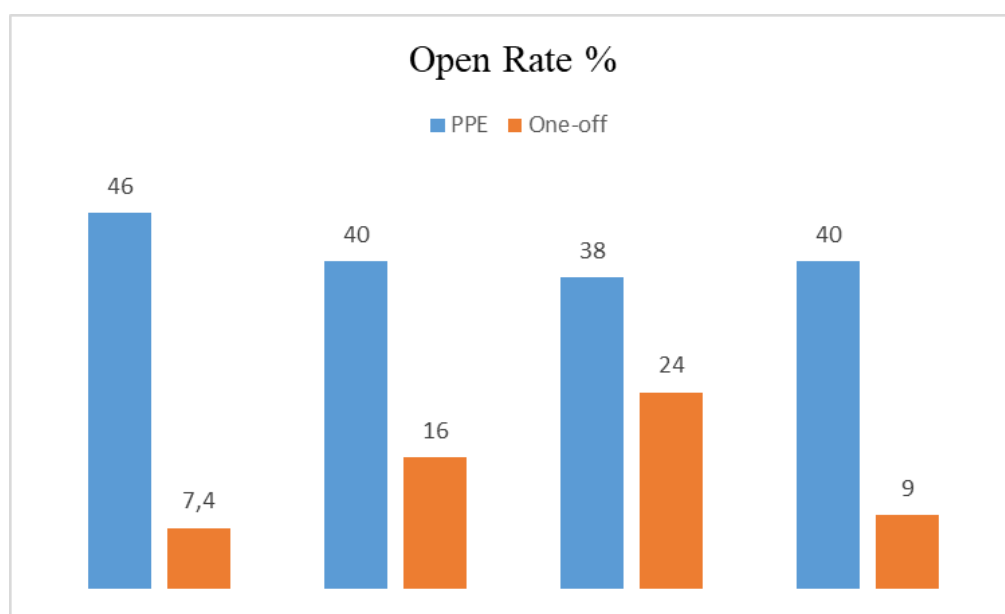


Figura 25- Confronto Open Rate di PPE e Newsletters One Off

Un altro indicatore rilevante è quello del Click-through-Rate, che come spiegato già nel capitolo 2, rappresenta una delle metriche chiave da considerare nella valutazione dell'efficienza di una particolare campagna di e-mail marketing.

Secondo il *National Client e-mail Report 2018* del DMA, il CTR è in realtà l'indicatore più importante. Questo perché non solo ci dà un'indicazione sull'e-mail marketing, ma anche sul sito web stesso essendo la metrica più strettamente correlata al Conversion Rate.

Non è infatti sufficiente che la campagna di marketing sia strutturata in maniera efficace, ma anche il sito web deve essere coerente ed efficiente in termini di usability. Tale concetto rimanda anche alla coerenza fra layout delle e-mail e del sito web implementato dal brand stesso di cui è stata spiegata la ratio nel primo paragrafo del capitolo.

La figura 26 mostra nuovamente un confronto fra la Post Purchase Experience e le Newsletter One Off, questa volta prendendo in considerazione il tasso di Click-through-Rate.

Anche in questo caso il tasso di Click-through-Rate risulta essere molto più alto nelle comunicazioni post purchase, con una media 7 volte superiore rispetto a quello delle Newsletter.

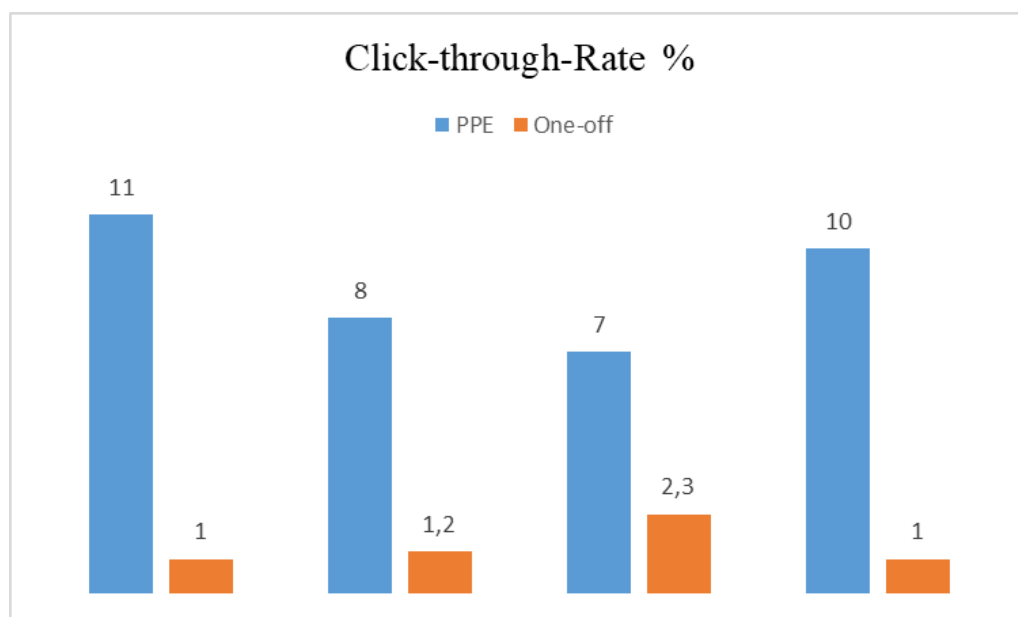


Figura 26- Confronto Click-through-Rate di PPE e Newsletters One Off

Il confronto con il benchmark global ci mostra quindi come l'impiego dell'e-CRM nel Post Purchase di blu® sia effettivamente efficiente se lo si paragona con le strategie di e-mail marketing di altre aziende e con i relativi risultati ottenuti.

La comparazione interna fra gli obiettivi raggiunti con la Post Purchase Experience e le semplici comunicazioni di marketing quali le Newsletter One-Off realizzate dal brand per comunicare le offerte di prodotto, mostra invece che costruire una strategia e-CRM che segue il consumatore successivamente all'acquisto in modo da favorirne la loyalty può essere ancora più efficace rispetto ad una semplice comunicazione di marketing a rapporto già inoltrato con il brand.

3.3.2 e-CRM di blu® e acquisition channels

Oltre ad un'analisi degli obiettivi chiave raggiunti, per comprendere se effettivamente lo strumento di e-CRM è utile nella creazione di una relazione duratura con il consumatore che possa altresì favorirne la loyalty, è necessario anche analizzare se e come tale strumento contribuisce all'acquisizione di consumatori rispetto al business del brand, in particolare con riferimento ai touchpoints digital.

Comprendere da dove proviene esattamente il proprio traffico e quale fonte di traffico porta ad una maggiore acquisizione dei clienti è un'informazione estremamente preziosa per costruire il proprio business e capire, anche in base ai costi di gestione ed implementazione dei canali, quali fra questi ultimi è maggiormente importante.

Nella figura 27 è rappresentato il grafico riguardante appunto i canali di acquisizione digital su blu.com nel mese di Giugno.

L'e-mail marketing risulta essere la minore fonte di traffico rispetto agli altri touchpoints, tuttavia, è interessante vedere come invece questo rappresenti il secondo canale in termini di Conversion Rate, un dato che è molto importante per la misurazione del ROI dei singoli canali, oltre che delle singole performance.

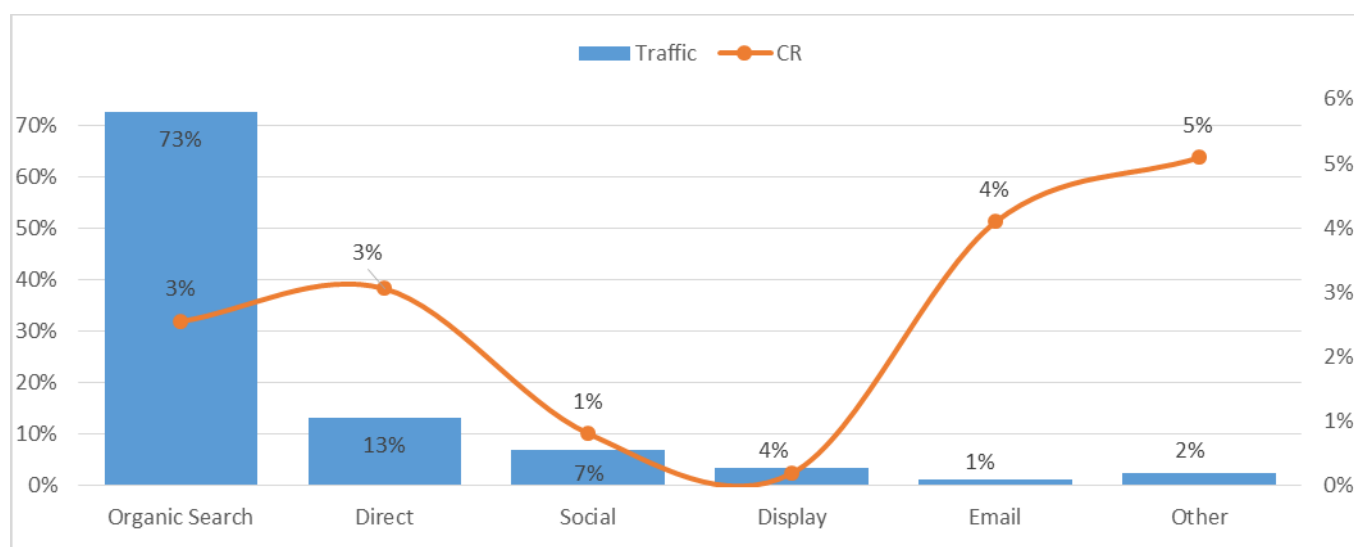


Figura 27- Google Analytics Giugno '19

A livello di business aziendale questo ha un'implicazione importante: sebbene il traffico maggiore non provenga infatti dall'e-CRM, un tasso di Conversion Rate in linea o superiore con quello degli altri canali digital è sintomo di un traffico qualificato dei clienti effettivamente ingaggiati rispetto alle comunicazioni e alla relazione con il brand stesso e che corrispondono quindi ad un traffico target e interessato all'acquisto. È intuibile quindi che consumatori più ingaggiati corrispondono a consumatori che più facilmente possono essere fidelizzati: in sostanza alla luce anche di quanto visto in quest'ultimo paragrafo, sfruttare lo strumento dell'e-CRM per la creazione di loyalty potrebbe essere una strategia vincente per il business del brand.

3.4 e-CRM e Post Purchase- Implicazioni manageriali

Come delineato nel corso della stesura dell'elaborato, l'e-CRM è associato a due diversi ambiti che costituiscono punti cardine di una strategia consumer-centered: il customer care e la loyalty. Attraverso lo sviluppo di una strategia di e-CRM è possibile infatti far convergere gli obiettivi del digital marketing con quelli del tradizionale CRM acquisendo quindi nuovi clienti, sviluppando il loro valore e mantenendo la relazione con gli stessi nel tempo.

In quest'ultimo capitolo è stato possibile analizzare come tale sviluppo della relazione non termini con l'acquisto del prodotto da parte del consumatore, ma che anzi abbia ancora un impatto più rilevante successivamente a quest'ultimo e ne favorisca l'acquisizione nel tempo, costruendo perciò loyalty.

Tuttavia, contestualmente anche al fatto che l'e-CRM è un concetto estremamente recente soprattutto in un mercato regolamentato come quello del brand blu®, le ottimizzazioni di questo strumento sono diverse e implementabili. Prima fra tutte vi è la possibilità di continuare la relazione con il consumatore successivamente alle comunicazioni di cui già spiegato: se infatti come precedentemente analizzato la Post Purchase Experience ha un impatto positivo in relazione ai diversi digital KPI, si può sfruttare il potenziale di queste comunicazioni e continuare ad inviarne per massimizzare il valore del cliente sin dal primo acquisto di un device myblu®.

3.4.1 Next Steps: e-mail User Reviews

Con la digitalizzazione dei consumi, il passaparola che era dapprima limitato esclusivamente ai tradizionali acquisti offline, si è spostato sul commercio elettronico. Sono infatti cambiate le modalità, ma non le necessità dei consumatori che prima di procedere ad un acquisto cercano di avere la maggiore sicurezza possibile rispetto al prodotto o al servizio che viene loro offerto, cercando di capire se risponde alle proprie esigenze, se una volta ricevuto sarà soddisfatto di quanto acquistato, se le promesse circa i suoi attributi siano reali.

Se il rischio associato alle domande che il consumatore si pone prima di acquistare un prodotto o un servizio non troverà rassicurazione, il processo di acquisto si interromperà. Ciò che sposta l'ago della bilancia a favore dell'acquisto è, ancor più della comparazione con altri prodotti concorrenti, l'opinione di altri consumatori.

La diffusione di opinioni e informazioni all'interno di una cerchia sociale ha sicuramente una valenza maggiore a livello di fiducia dei consumatori rispetto alle strategie di marketing che attua

tradizionalmente l'azienda e la disponibilità di tali informazioni e consigli sulla rete incrementa in maniera esponenziale la rapidità di diffusione.

I cosiddetti *User Generated Contents* di cui è stata spiegata la valenza nel Capitolo 1, hanno rivoluzionato l'approccio alla rete e l'utilizzo della stessa: i consumatori ora cercano, raccolgono e a loro volta condividono le proprie esperienze con il prodotto o il servizio acquistato e con lo stesso brand.

Il potere della loro valutazione risiede nella trasparenza della fonte dei giudizi che gli utenti trovano sulla rete: attraverso i feedback i consumatori interagiscono con altri utenti che sono al loro stesso livello relazionale e viene quindi meno la relazione verticale che invece possiedono con l'azienda.

Come mostra il *Trust Barometer 2018 di Edelman* nella figura 28, siamo naturalmente più portati a fidarci molto di chi è come noi e di esperti tecnici/accademici, e meno di quanto ci dicono aziende e governi.

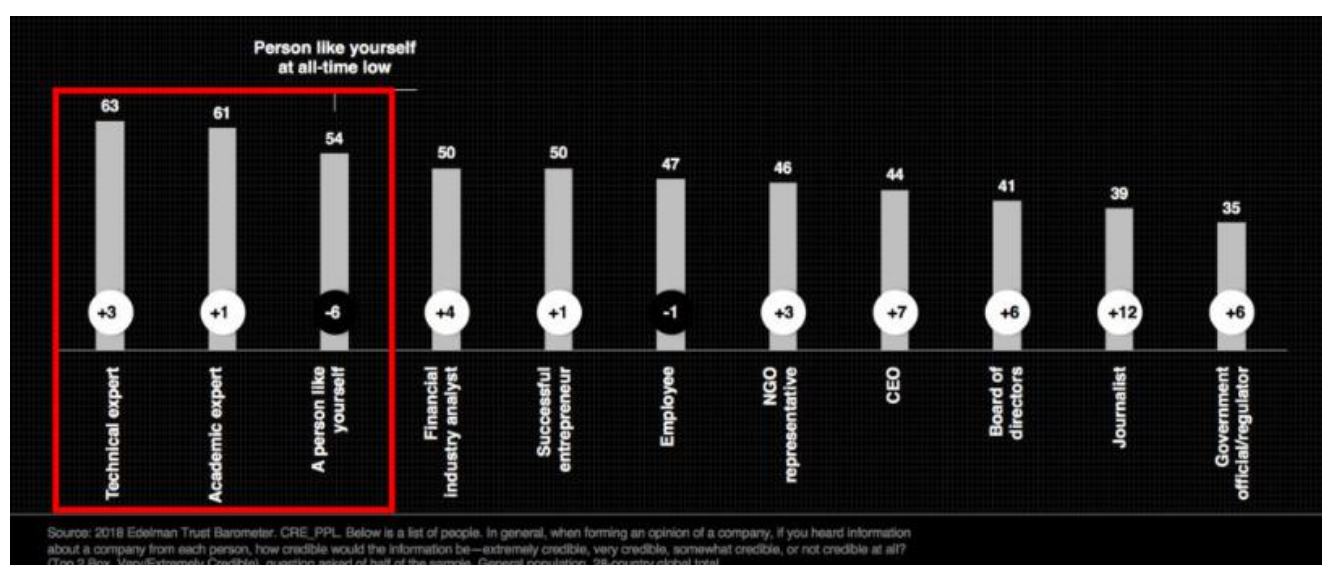


Figura 28 - Edelman Trust Barometer 2018

Le recensioni e le opinioni dei consumatori diventano quindi esse stesse strumento per la creazione di loyalty da parte di altri utenti perché generano fiducia e affidabilità.

Uno studio pubblicato su *Psychological Science* che ha preso in considerazione delle custodie per cellulari vendute su Amazon.com, ha rilevato che i consumatori sono più propensi a favorire un prodotto sulla base del numero di recensioni piuttosto che sulla base di quello che dicono.

I risultati indicano che la maggior parte delle persone tende a scegliere un prodotto che ha più feedback, anche se ha un punteggio più basso. Questo significa che le aziende che decidono di raccogliere recensioni devono considerare la quantità un indicatore fondamentale su cui focalizzare l'intera strategia.

Inoltre, come spiegato nel capitolo 2, una delle strategie utilizzate dal brand per creare Awareness è il SEO Marketing. Anche in questo caso le recensioni hanno un'importante valenza e possono essere sfruttate come un canale di comunicazione del brand ai potenziali nuovi consumatori o a tutti quelli che si interessano ai prodotti del mercato delle sigarette elettroniche. Tra le keyword maggiormente ricercate ci sono quelle inclusive della parola “*opinioni*” e fare in modo che gli utenti rilascino quest'ultime direttamente sul sito porta maggiore traffico sull'e-commerce oltre che ad aumentare la fiducia dei consumatori nei confronti del brand.

Infine, consentono di monitorare il *sentiment* delle persone, ossia quali aspetti del prodotto o del servizio ad esso correlato sono apprezzate e soprattutto quali sono gli attributi da migliorare.

Per un brand come blu® che si trova in un mercato in crescita anche a livello di competizione dato che i maggiori player globali stanno così come Imperial Tobacco, ampliando il proprio portfolio prodotti a favore di un business sempre più incentrato sui prodotti di nuova generazione, è estremamente importante ricevere recensioni e feedback positivi da parte dei propri consumatori affinché queste stesse opinioni possano generare fiducia nei confronti del brand per l'acquisizione di nuovi clienti.

Anche in questo caso lo strumento dell'e-CRM e l'e-mail marketing possono risultare essenziali: a seguito dell'acquisto, ricordando anche qui di garantire coerenza fra i vari canali di comunicazione digital, si potrebbe chiedere al consumatore di lasciare una recensione sul sito blu.com sui i prodotti acquistati.

Nel messaggio è inoltre necessario innanzitutto enfatizzare l'importanza dell'opinione del cliente per il brand affinché quest'ultimo possa migliorare il prodotto e renderlo sempre più affine alle esigenze dei propri consumatori. In questo modo il cliente riconosce che l'azienda attribuisce ai propri clienti rilevanza ed è più spronato a scrivere una recensione perché la ritiene un metodo per costruire valore per l'azienda e per se stesso.

Bisogna poi comunicare al cliente come lasciare una recensione sia immediato e molto semplice, in questo modo saranno più propensi a creare valore per l'azienda attraverso un loro feedback.

3.4.2 Next steps: Autoship

myblu® è un prodotto il cui uso è abituale e dei quali i consumatori conoscono la propria frequenza di utilizzo. Due fattori che caratterizzano infatti gli utilizzatori del device e delle sigarette elettroniche in generale sono:

- *Il ciclo di vita del cliente* molto ampio, che se fidelizzato nei confronti di un determinato brand o tipologia di prodotto di questo mercato, tende a non voler passare ad un competitor perché la propria soddisfazione attesa è solitamente minore rispetto a quella percepita.

- *La ripetitività dell'acquisto* nel tempo rispetto alle ricariche, che nel caso di myblu® sono i Liquidpods, senza le quali non è possibile utilizzare il device.

A questi fattori, per myblu® si aggiunge la *reperibilità del prodotto*: sebbene infatti sia presente in tutta Italia in circa 20.000 rivendite autorizzate, è indubbio che una facilitazione della reperibilità per il consumatore è comunque un fattore importante ed è uno dei motivi per cui l'e-commerce sta assumendo ruolo sempre più rilevante nel business aziendale.

Creare una *value proposition*²⁷ differenziante attraverso lo strumento di e-CRM è allora possibile se si pensa di ampliare il business sull'e-commerce tramite la vendita in abbonamento dei Liquidpods.

Automatizzarne l'approvvigionamento è possibile dal momento che, come spiegato, questi costituiscono dei prodotti il cui utilizzo è seriale.

Abbonare un utente significherebbe massimizzare il ROI sulle leads ed andare ad aumentare la durata del *lifetime value* del cliente che sceglie di aderire all'offerta.

Esempio della riuscita di questo tipo di business è la startup statunitense di prodotti maschili per la cura del corpo Dollar Shave Club, che servendo ai propri utenti un servizio di abbonamento mensile sui rasoi usa e getta, ha fatturato 150 milioni di euro nel 2015 ed è stata acquistata da Unilever per un miliardo di dollari.

La multinazionale del largo consumo non ha infatti acquistato semplicemente un brand, ma un modello di business estremamente innovativo dove il cliente è analizzato perfettamente rispetto alle proprie abitudini e preferenze e la relazione con lo stesso è massimizzata nel suo valore.



Figura 29 - Processo di auto-acquisto

Anche in questo caso, attraverso l'utilizzo dell'e-CRM tramite e-mail marketing già preesistente nel business di myblu®, dopo aver consolidato la relazione con il cliente post-acquisto tramite le comunicazioni già precedentemente analizzate, passare ad uno step successivo della relazione

²⁷ per esteso Customer Value Proposition (CVP) è la proposta di valore che un'azienda fa al mercato, espressa in termini di vantaggi percepiti, tangibili o meno, che i consumatori possono ottenere dall'acquisto della soluzione proposta sul mercato.

proponendo un servizio di abbonamento customizzato in base alle proprie preferenze potrebbe costituire elemento un elemento di vantaggio competitivo di importante rilevanza. Si andrebbe così a creare un legame ancora più forte tra brand e cliente, oltre che ad incentivare maggiormente anche la fidelizzazione dello stesso, il quale difficilmente preferirebbe dopo aver anche sottoscritto un abbonamento, disdirlo e passare ad un competitor.

Inoltre l'organizzazione potrebbe sfruttare il servizio e la raccolta dei dati rispetto alle preferenze dei clienti per inviare loro nuovi prodotti o prodotti affini alle proprie preferenze, andando ad aumentare ancora di più il loro engagement e rendendo loro stessi ambassadors del brand, oltre che in primo luogo a permettere loro di provare nuovi aromi del portfolio.

Conclusioni

Attraverso l'elaborato si è delineato il concetto per il quale attraverso della net economy sia innanzitutto aumentata la disponibilità di beni e servizi e la diffusione degli stessi, guidata anche da una concorrenza priva di confini materiali e locali.

Allo stesso modo anche il ruolo del consumatore è cambiato: egli infatti non è più un semplice fruitore cooperatore nei processi economici grazie al ruolo sempre più centrale che ha assunto.

Da un'organizzazione egli non cerca semplicemente un prodotto, ma un'esperienza ad esso correlata che inizi con il primo contatto con il brand e si estenda per tutta la durata del suo customer journey.

Partendo da tale concetto si è potuto constatare come la gestione della relazione con il cliente è quindi essenziale, anch'essa non esule ai cambiamenti del mercato e all'istaurazione del Web 2.0, ossia la dimensione più sociale del mezzo informatico che fa della condivisione il suo concetto centrale.

È con il Web 2.0 che la *User Experience* è divenuta parte integrante del processo di relazione con l'azienda e le tecnologie sono così creatrici anch'esse delle percezioni personali dei clienti.

Gli studi e la letteratura esaminati mostrano come oggi i clienti ricerchino informazioni ed instaurino relazioni con le aziende in qualsiasi momento e da qualsiasi luogo nel mondo prima e dopo l'acquisto e lo fanno grazie ad internet, elemento questo che rende il sito web dell'azienda un elemento di cruciale importanza per favorire la reperibilità delle informazioni sui prodotti e sui servizi offerti, nonché per ingaggiare i consumatori ed arricchire la relazione con gli stessi.

I concetti sopra esposti hanno una valenza ancor maggiore se applicati ad un mercato quale quello del tabacco che negli ultimi anni ha subito un'importante rivoluzione, cui motore primo è stata l'invenzione della sigaretta elettronica nel 2003.

Se è vero che l'Oms stima ancora in un miliardo la popolazione che fuma tabacco sul pianeta, le tendenze dimostrano una rilevante crescita del mercato delle sigarette elettroniche, che solo nel nostro Paese conta ad oggi più di un milione di consumatori. Un numero quest'ultimo, che ha portato il player globale del tabacco Imperial Brands, presente in Italia con Imperial Tobacco Italia, a definire come prioritario il nostro mercato per il proprio brand di sigarette elettroniche blu®, lanciando a Giugno 2018 la sigaretta elettronica a sistema chiuso myblu®.

L'Italia ha inoltre assunto un ruolo ancor più rilevante con il Decreto fiscale, Legge n.136 del 18.12.18, motore propulsore di una forte evoluzione sulla commercializzazione delle e-cig. Si è spiegato come a seguito di tale decreto è infatti di nuovo possibile vendere online sigarette elettroniche e liquidi da inalazione per tutti i rivenditori dotati di un deposito fiscale. Cambia di conseguenza anche la sfera del marketing e le strategie correlate alla commercializzazione del prodotto, con investimenti che non si concentrano più quasi esclusivamente sull'offline, ma guardano ad una più funzionale strategia *omnichannel* che integri anche il canale online e tutte le declinazioni della relazione con il consumatore ad esso correlate. L'esperienza del consumatore è infatti un driver essenziale in particolar modo in un

mercato come quello del nostro Paese che negli ultimi mesi sta vedendo l'emergere di numerosi prodotti competitors di myblu® data la necessità di rispondere alle esigenze dei consumatori, sempre più consapevoli dei rischi legati al fumo e sempre più alla ricerca di prodotti potenzialmente meno rischiosi. L'*Electronic Customer Relationship Management* si inserisce in questo contesto perché per instaurare una relazione duratura con i propri clienti ed andare ad incrementare la fidelizzazione degli stessi, l'azienda integra i dati dei consumatori provenienti da tutti e tre i canali di vendita utilizzati, quello del retail, dell'HoReCa e dell'e-Commerce.

L'azienda ha deciso infatti di sfruttare i dati dei singoli clienti per dotarsi di informazioni sugli stessi ed offrire un'esperienza maggiormente personalizzata e il più possibile coerente sui vari canali. Quest'ultimo punto in particolare è possibile perché attraverso il software di *Salesforce CRM* l'organizzazione ha accesso alla cronologia delle azioni, a quella delle transazioni e alle informazioni sul consumatore, indispensabili altresì per comprendere i costi effettivi dell'acquisizione e la fidelizzazione dei singoli clienti.

La possibilità di vendere nuovamente online a seguito dell'attuazione del sopracitato Decreto fiscale, se ha costituito un importante cambiamento come già ampiamente affermato nella commercializzazione, ha altresì dato la possibilità di migliorare la relazione con il consumatore, perché l'attuale possibilità di vendita dell'intero portfolio prodotti online permette di ampliare i messaggi di comunicazione e instaurare una relazione maggiormente proficua sia dal punto di vista aziendale che del cliente stesso, che può trarne benefit quali la customizzazione del servizio e la semplificazione del processo di acquisto.

In particolar modo, analizzando le varie fasi del funnel di vendita, l'e-mail marketing, che è lo strumento con il quale il blu® ha deciso di veicolare i propri messaggi, si inserisce nell'ambito della stimolazione del "buy" e il "buy again" dei consumatori attraverso comunicazioni ingaggianti sulle novità del brand e del portfolio prodotti.

Ciò che però è risultato particolarmente interessante e ha costituito un importante elemento da analizzare è la scelta dell'azienda di focalizzarsi sulla fase del post acquisto del consumatore nell'impiego dello strumento dell'e-CRM.

Si è mostrato infatti come le aziende si stiano concentrando sempre di più su una strategia omnichannel e cliente-centrica e abbiano però una focalizzazione esasperata sui risultati di breve periodo che si traduce principalmente sulla generazione di *lead* e *conversion* per aumentare le vendite, invece di guardare a una prospettiva di lungo termine.

Le organizzazioni, nonostante la fase di retention sia particolarmente importante anche dal punto di vista di ritorno degli investimenti, si concentrano quindi su tutte le fasi che vanno dall'acquisizione fino alla transazione, dando minore rilevanza al ruolo del post-acquisto nell'esperienza del cliente.

Il brand blu®, riconoscendo che il segmento delle sigarette elettroniche all'interno del mercato del tabacco costituisce un trend in crescita a livello di consumatori, ma come già affermato anche per

numero di player di vendita, ha deciso di avviare un progetto di implementazione dell'e-CRM post purchase che ha definito come la *myblu® Post Purchase Experience*: una serie di comunicazioni via e-mail che hanno inizio la settimana dopo la conferma della ricevuta dell'ordine di un device myblu® che ha l'obiettivo di rafforzare la brand equity e di stimolare il repurchase.

La scelta di concentrarsi sul post vendita è altresì rilevante se si pensa che un prodotto quale myblu®, che ha un costo relativamente basso ha un business in gran parte guidato dalla vendita dei Liquidpods, la cui vendita è strettamente correlata alla loyalty dei consumatori.

Per testare l'efficacia dell'e-CRM post purchase di blu® si è deciso di confrontare i KPI raggiunti, ossia gli indicatori chiave nella misurazione delle performance rispetto ad un benchmark esterno ed uno interno. Questo perché essi costituiscono gli indici per il monitoraggio dell'andamento di un'attività o di un processo aziendale analizzati in riferimento agli obiettivi prefissati e sono quindi quantificabili e misurabili in modo oggettivo. L'obiettivo era innanzitutto valutare se e quanto la Post Purchase Experience di blu® fosse stata implementata in maniera corretta e costituisse un valore aggiunto per la relazione del brand con i clienti rispetto alle newsletter inviate da altre aziende di marketing. Per farlo sono stati analizzati i dati ricavati dall' *Osservatorio Statistico di Email Marketing 2019*, uno studio annuale realizzato da *MailUp*, società tecnologica leader nell'analisi di andamenti e benchmark del panorama dell'e-mail marketing su un campione di oltre 13 miliardi di e-mail e di 110.000 mittenti. I risultati, che sono stati fino a cinque volte maggiori rispetto al benchmark globale offerto dallo studio e costanti durante tutto il flusso di comunicazioni, mostrano come lo strumento utilizzato dal brand può quindi essere utile al fine di costruire una relazione duratura con i clienti e favorirne la loyalty.

Ancora, i KPI sono stati confrontati con un benchmark interno, questo per valutare se effettivamente l'e-CRM applicato nella fase di post purchase potesse essere un valore aggiunto rilevante in ambito della relazione con il cliente. Anche in questo caso la comparazione interna fra gli obiettivi raggiunti con la Post Purchase Experience e le semplici comunicazioni di marketing quali le Newsletter One-Off realizzate dal brand per comunicare le offerte di prodotto, mostra come costruire una strategia e-CRM che segua il consumatore successivamente all'acquisto in modo da favorirne la loyalty può essere ancora più efficace rispetto ad una semplice comunicazione di marketing a rapporto già inoltrato con il brand. Infine, oltre ad un'analisi degli obiettivi raggiunti, per testare l'efficacia dell'e-CRM come strumento per favorire la loyalty dei consumatori, questo è stato messo a confronto con gli altri canali digital in termini di acquisizione del consumatore. Questo perché è estremamente rilevante per un business aziendale capire quale sia il touchpoint che genera una conversion maggiore. È emerso che sebbene l'e-CRM non generi un alto traffico sul sito web dell'azienda, ad esso corrisponda però un tasso di Conversion Rate in linea o addirittura superiore con quello degli altri canali digital.

Questo è sintomo di un traffico qualificato dei clienti effettivamente ingaggiati rispetto alle comunicazioni e alla relazione con il brand stesso quindi consumatori target e che potenzialmente potrebbero procedere all'acquisto.

È emerso così che consumatori più ingaggiati sono altresì consumatori che più facilmente possono essere fidelizzati.

Alla luce di quanto analizzato anche in termini di acquisition channels, sfruttare lo strumento dell'e-CRM per la creazione di loyalty potrebbe essere una strategia vincente per il business del brand.

Tuttavia, come affermato nell'ultimo paragrafo, l'e-CRM anche a causa del solo recente impiego dello stesso nelle strategie di marketing delle aziende e a maggior ragione in un mercato regolamentato come quello di blu®, è ancora fortemente ottimizzabile nella sua implementazione.

Per tale motivo, l'elaborato si è voluto concludere con quelli che sono stati definiti i “*next steps*” per il processo di miglioramento di questo strumento.

L'e-CRM per essere funzionale deve infatti essere associato a due concetti cardine: la customer care, che costituisce un valore aggiunto per il consumatore e la loyalty, che costituisce termine essenziale per l'azienda.

Avendo constatato tramite la comparazione con i KPI l'efficacia dello sviluppo della relazione con il cliente nella fase di post purchase potrebbe quindi essere strategico per Imperial Brands continuare la stessa con ulteriori comunicazioni al fine non solo di dare la possibilità al consumatore di conoscere la varietà di prodotti, ma anche per sviluppare la customer care, migliorare il rating del prodotto e massimizzare il life time value del consumatore.

Per concludere, ciò che tramite ulteriori studi si potrebbe andare ad analizzare, è se l'efficacia dello strumento dell'e-CRM come veicolo per un incremento della loyalty dei consumatori, in particolar modo se implementato nella fase di post purchase del prodotto, sia applicabile più in generale alla categoria dei *fast moving consumer goods*, cui myblu® appartiene. Che il consumatore oggi sia mediamente più istruito e acceda a numerose fonti per trarre informazioni sui prodotti, anche quelli con un impegno economico poco rilevante, è ormai un dato di fatto, vi è invece, come mostrato dal gap informativo della letteratura a riguardo e dagli studi fatti proprio sui prodotti di largo consumo, molta meno consapevolezza da parte delle imprese che operano in questo settore dell'importanza di seguire il consumatore in maniera integrata in tutte le fasi dell'acquisto, anche e soprattutto nel post vendita, dove, come già definito nel terzo capitolo, il churn rate è del 62%.

È tempo quindi per le aziende di interrogarsi se la loro incalzante necessità di creare una base clienti sempre maggiore in modo da aumentare la penetrazione nel mercato non stia togliendo margine a una più redditizia costruzione di una relazione duratura con i clienti esistenti e, in tal caso, valutare se e come, lo strumento dell'e-CRM non sia forse quell'elemento di valore essenziale per la propria strategia omnichannel.

Bibliografia

Aaker D.A., Strategic Market Management, (2013), Wiley

Abdulfattah, F.H. (2012), "The effect of electronic customer relationship on customer satisfaction study on web banking in Saudi Arabia", PhD Thesis, *University of Huddersfield, West Yorkshire*

Adikaram, CH. (2016), "The Relationship between Customer Relationship Management and Customer Satisfaction", *International Journal of Arts and Commerce*

Ailawadi, K., Farris, P. (2017). "Managing Multi- and Omni-Channel Distribution: "Metrics and Research Directions". *Journal of Retailing*

Alhaiou, T.A., Irani, Z. and Ali, M. (2012), "A study on e-CM implementation and e-loyalty at different stages of transaction cycle", *International Journal of Logistics Systems and Management*

Alter S. (2006), "The Work System Method: Connecting People, Process, and IT for Business Results" *Work System Press, Larkspur*

Anderson J.C. (2008), "Business Market Management", *Etas*

Andrew, T. S. (2017). "Here Comes the Hyper-Connected Augmented Consumer". *Gfk MIR*

Ankalkoti P., 2017, survey on Search Engine Optimization tools & techniques, vol.3

Ata, U. Z., and Toker, A. (2012). "The effect of customer relationship management adoption in business-tobusiness markets". *Journal of Business & Industrial Marketing*

Bakos, Y.J. (1998), "The emerging role of electronic marketplaces on the Internet", *Communication of the ACM*

Baptista, R. (2017), "Dieci strategie da adottare per migliorare la brand reputation", *Inside Marketing*

- Barwitz N., Mass P., (2018). Understanding the Omnichannel Customer Journey: Determinants of Interaction Choice. *Journal of Interactive Marketing*, August 2018
- Bianchi et al.,(2016). Omnichannel, no omnishambles. *McKinsey Quarterly*, December 2016
- Camera, A., (2017). "Startup marketing. strategie di growth hacking per sviluppare il vostro business." *Milano: Hoepli*
- Cao L., Li L., (2015) "The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers" *Sales Growth. Journal of Retailing*
- Caruana, A. (2002), "Service loyalty", *European Journal of Marketing*
- Chaffey, D., Mayer, R., Johnston, K. and Ellis-Chadwick, F. (2000) "Internet Marketing, Strategy, Implementation and Practice." *FT/Prentice Hall*
- Choudhury M.M., Harrigan P., (2014). "CRM to social CRM: the integration of new technologies into customer relationship management." *Journal of Strategic Marketing*
- Constantinides, E., and Fountain, S. J., 2008. Web 2.0: conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*
- Davenport et al., (2011). Know What Your Customers Want Before They Do. *Harvard Business Review*
- Dawn, S.K. and Chowdhury, R. (2011), "Electronic customer relationship management (E-CRM): Conceptual framework and developing a model", *International Journal of Business and Information Technology*
- Dodson I., 2016. L'arte del Marketing Digitale. *Milano: Apogeo.*
- Dubihlela, J. & Khosa, P. M. (2014). "Impact of e-CRM Implementation on Customer Loyalty, Customer Retention and Customer Profitability for Hoteliers along the Vaal Meander of South Africa". *Mediterranean Journal of Social Sciences*
- Edelman D., Singer M., 2015. The new consumer decision journey. *McKinsey Digital*

- El Azhari, J., Bennett, D. (2015). "Omni-channel customer experience: An investigation into the use of digital technology in physical stores and its impact on the consumer's decision-making process." *AEDEM International Conference*
- Fater, P. (2011), "Customer Centricity: What It Is, What It Isn't, and Why It Matters", *Wharton Executive Education Essentials*
- Foster, B. and Cadogan, J. (2000), "Relationship selling and customer loyalty: an empirical investigation", *Marketing Intelligence & Planning*
- Gavril M.(2017). "The New Age of Marketing and Digital Transformation." *Forbes*
- Ghislandi R. (2012), "Il Manuale dell'e-commerce", *Apogeo*
- Gikenye, W. (2011). "The diffusion of mobile phones for business and information management in Kenya." *Proceedings of the European Conference on Information Management*.
- Gikenye, W., and Ocholla, D.N. (2014). "The diffusion of information and communication technologies in the informal sector in Kenya." *Mousaion*
- Grossberg, K. A. (2016). "The New Marketing Solutions That Will Drive Strategy Implementation." *Strategy & leadership*
- Harrigan, P., Ramsey, E., and Ibbotson, P. (2012). "Entrepreneurial marketing in SMEs: the key capabilities of eCRM." *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*
- Jamali, R., Moshabaki, A., Aramoon, H. and Alimohammadi, A. (2013) "Customer relationship management in electronic environment", *The Electronic Library*.
- Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A., Sierra Murillo, Y. (2016). "Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention". *Frontiers in Psychology*
- Karunamoorthy, S., Anderson, R., & Ponnnavolu, K. (2002). Customer Loyalty in E-Commerce: An Exploration of Its Antecedents and Consequences. *Journal of Retailing*

- Kassim, N. and Asiah Abdullah, N. (2010), "The effect of perceived service quality dimensions on customer satisfaction, trust, and loyalty in e-commerce settings", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*
- Keshvari, R. S. (2012). The impact of E-CRM on customers attitude and its association with generating competitive advantages in Iranian financial B2B context. *International Business Research*
- Khalifa, M., and Shen, N. (2009). Modeling electronic customer relationship management success: functional and temporal considerations. *Journal of Behaviour and Information Technology*
- Khan, M. M., and Fasih, M. (2014). Impact of service quality on customer satisfaction and customer loyalty: evidence from banking sector. *Pakistan Journal of Commerce and Social Science*,
- Kim-Soon, N., and Zulkifli, M. F. (2012). The impact of electronic customer relationship management (e-CRM) on the business performance of small company. *Journal of Engineering and Technology*
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., 2016. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Hoboken, *John Wiley & Sons Inc.*
- Kotler, P. e Keller, K.L. (2007), A Framework for Marketing Management, Third Edition, *Pearson Education* (trad. it. Il marketing del nuovo millennio, Milano, Paravia Bruno Mondadori Editori, 2007).
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating Enduring Customer Value. *Journal of Marketing*
- Lam, A. Y. C., Cheung, R., and Lau, M. (2013). The influence of internet-based customer relationship management on customer loyalty. *Contemporary Management Research*
- Laudon K., Traver C.G (2014), "E-commerce 2014 business. Technology. Society." *Pearson Education, Inc*
- Lendel, V.; Varmus, M. (2012). Proposal of the evaluation system of preparedness of businesses for implementation of an innovation strategy, *Business: Theory and Practice*

Manzuma-Ndaaba, N., Harada, Y., Romle, A., Shamsudin, A. (2016), "Cognitive, Affective and Conative Loyalty in Higher Education Marketing: Proposed Model for Emerging Destinations", *International Review of Management and Marketing*

Martin, J., Mortimer, G., and Andrews, L. (2015) 'Re-examining online customer experience to include purchase frequency and perceived risk'. *Journal of retailing and consumer services*

Navimipour, N., Soltani, Z. (2016), 'The Impact of Cost, Technology Acceptance and Employees Satisfaction on the Effectiveness of the Electronic Customer Relationship Management Systems', *Computers in Human Behavior*

Newmann D., (2018). Understanding the six pillars of digital transformation beyond tech. *Forbes*

Nguyen, B. and Mutum, D. (2012), "A review of customer relationship management: successes, advance, pitfalls and futures", *Journal of Business Process Management*

Nyadzayo, M. W., & Khajehzadeh, S. (2016). The antecedents of customer loyalty: A moderated mediation model of customer relationship management quality and brand image. *Journal of Retailing and Consumer Services*

Oliver, Richard L. (1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions," *Journal of Marketing Research*

Oluseye, O., Tairat, T., Emmanuel, O. (2014), "Customer Relationship Management Approach and Student Satisfaction in Higher Education Marketing", *Journal of Competitiveness*

Park, C.W., Macinnis, D.J., Priester, J., Eisingerich, A.B. and Iacobucci, D. (2010) Brand Attachment and Brand Attitude Strength: Conceptual and Empirical Differentiation of Two Critical Brand Equity Drivers. *Journal of Marketing*

Politecnico di Milano – Osservatori Digital Innovation – “Innovare lo spazio/tempo della customer experience: infinite customer journey”

Rehman K. & Khan M.N.A, (2013), The Foremost Guidelines for Achieving Higher Ranking in Search Results through Search Engine Optimization, *International Journal of Advanced Science and Technology*

- Reinartz, W. and Ulaga (2008) How to sell services more profitably, *Harvard Business Review*
- Rigo, G., Pedron, C., Caldeira, M., Araújo, C. (2016), "CRM Adoption in a Higher Education Institution", *Journal of Information Systems and Technology Management*
- Ristoski, P., Paulheim, H., Svátek, V., Zeman, V.: The linked data mining challenge 2016 (2016), *KNOWLOD*
- Safa N.S.. Von Solms R. (2016), "An information security knowledge sharing model in organizations", *Computers in Human Behavior*
- Safa, N.S. and Ismail, M.A. (2013), "A customer loyalty formation model in electronic commerce", *Economic Modelling*
- Safa, N.S. and von Solms, R. (2016), "Customers repurchase intention formation in ecommerce", *South African Journal of Information Management*
- Safari, M., Forouzandeh, M., Safahani, N. (2016), "An Empirical Model to Explain the Effects of Electronic Customer Relationship Management on Customer e-Satisfaction and e-Loyalty: Evidence from Iranian Service Shopping Websites", *Journal of Internet Banking and Commerce*
- Salehi, S., Kheyri, M., and Faraghian, H. (2015). Evaluation of the effects of e-CRM on customer loyalty (Case Study: Esfahan branches of Sepah Bank)
- Santorelli G., (2009). "La comunicazione per il professionista di successo. Le abilità relazionali, di negoziazione e di marketing che fanno la differenza in ambito professionale." *Milano: Franco Angeli*.
- Shobeiri, S., Mazaheri, E., and Laroche, M. (2015) 'Creating the right customer experience online: The influence of culture'. *Journal of Marketing Communications*
- Sistar, M., Sadeghi, T. (2016), "Relationship between Electronic Crm (Customer Relationship Management) with Relationship Marketing", *International Journal of Humanities and Cultural Studies*
- Sopadjieva, E., Dholakia, U., Benjamin, B. (2017). "A Study of 46,000 Shoppers Shows That Omnichannel Retailing Works". *Harvard Business Review*

Stojković, D. and Đuričić, R. (2012), "Customer relationship management concept in the electronic business era", *Journal of Engineering Management and Competitiveness*

Sugiyama.K, Andree. T (2011), "The Dentsu way: Secrets of CrossSwitch Marketing from world Most Innovative Advertising agency". *McGraw-Hill*

Usman U., Jalal A., Musa M. (2012), "the Impact of Electronic Customer Relationship Management on Consumer's Behavior", *International Journal of Advances in Engineering & Technology*

Wali, F., Wright, T., Nwokah, G., Reynolds, L. (2015), "Customer Relationship Management and Service Quality: a qualitative study", *European Academy of Management (EURAM) Conference*

Whan Park c., Macinnis D. J., Priester J., Eisingerich A. B., Iacobucci D. (2010), "Brand attachment and brand attitude strength: Conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers." *Journal of Marketing*

Zeithaml, V., Bitner, M.J. and Gremler, D. (2012), *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*, *McGraw-Hill*

Sitografia

https://www.eurekalert.org/pub_releases/2017-08/afps-pfh082117.php?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter_axiosam&stream=top-stories

<https://cms.edelman.com/sites/default/files/2018-01/2018%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report.pdf>

<https://econsultancy.com/just-42-of-companies-are-able-to-measure-customer-lifetime-value/>

<https://www.gov.uk/government/publications/e-cigarettes-an-evidence-update>

<https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>

<https://www.blu.com/it/IT/blog/news/cosa-dice-la-legge-italiana-in-merito-alle-sigarette-elettroniche/sigaretta-elettronica-in-italia-leggi-divieti.html>

<http://www.idealware.org/articles/10-things-consider-crm>

Ringraziamenti

Il presente elaborato è stato frutto di ricerca ed elaborazione di informazioni, la cui riuscita è frutto innanzitutto di essenziali e preziose collaborazioni.

In primo luogo desidero ringraziare il mio Relatore, Prof. Ing. D'Ambrosio, non solo per la sua disponibilità e per i consigli che nelle occasioni di dubbio si sono rivelati fondamentali per la stesura della mia Tesi, ma anche per la professionalità, il rigore metodologico e la passione che ha saputo trasmettermi durante tutto il corso di *Gestione dei processi commerciali e delle reti di vendita*.

Ringrazio poi Imperial Tobacco Italia per avermi dato la possibilità di diventare parte della splendida realtà che rappresenta l'azienda cui cardine non sono i processi, ma le persone e i valori che ciascuna di esse incarna.

In particolar modo ringrazio Andrea Leone e Sonia Nicastro, con ammirazione e affetto posso dire che il mio percorso di crescita negli ultimi mesi sia in primis avvenuto grazie a loro. Ho avuto infatti la fortuna di incontrare due leader in grado di guidare quotidianamente il proprio team lasciando a quest'ultimo in ogni situazione la convinzione e determinazione di proseguire lungo il percorso tracciato. Posso dire sinceramente di aver avuto due persone cui ispirarmi professionalmente e umanamente dal primo giorno in cui ho varcato la soglia di questa azienda.

Ringrazio anche Martina Ancona, Lavinia Paulis e Veronica Sozzi, dalle quali ho compreso come nulla sia più essenziale nel proprio lavoro del supporto di un team. Mi hanno insegnato cosa significa lavorare insieme per una visione comune e hanno spesso messo in disparte la propria individualità per aiutarmi nel mio percorso di crescita, sarò sempre grata a loro per questo. So per certo inoltre grazie a loro che alla base di ogni successo vi è la capacità di dirigere il lavoro individuale verso gli obiettivi dell'intero team, un insegnamento prezioso che porterò con me in ogni occasione di vita.

Ringrazio Lorenzo de Paolis e Giulia Patti per il supporto durante tutta la stesura della mia tesi e gli insegnamenti preziosi. La pazienza e lo spirito di condivisione che avete sono stati la chiave per la riuscita del mio lavoro.

Ringrazio infine Enrico Ziino che in fase di revisione del mio elaborato ha saputo consigliarmi e guidarmi arricchendo anche in questo caso me stessa e il mio lavoro.

Non posso non ringraziare Luca De Stefano, Giorgia Stridacchio e Lavinia Brotini, il mio primo team, cui ho condiviso per prima progetti, ambizioni e sogni.

Non posso non ringraziare le mie amiche di sempre, Carlotta Matteucci e Noemi Basili, mio primo supporto durante il percorso di studi e al di fuori di esso, complici e sostenitrici delle mie scelte di vita.

Per ultimo, ma non per importanza, ringrazio tutta la mia famiglia, senza la quale tutto questo non sarebbe stato possibile. È grazie al loro supporto che non ho mai smesso di credere ai miei sogni con entusiasmo e dedizione. Il sostegno nel cercare e percorrere la strada più giusta in tutto il mio percorso di studi mi ha permesso di terminare quest'ultimo con la consapevolezza di aver fatto la scelta più rappresentativa di ciò che sono e di ciò a cui ambisco di essere.

Riassunto dell'elaborato

La transazione da un business prodotto-centrico ad uno cliente-centrico è stata soggetto di dibattiti e ricerche per più di un decennio e in particolare recentemente, grazie alle continue evoluzioni ed invenzioni che caratterizzano la nostra epoca e ai nuovi soggetti che sono entrati a far parte della quotidianità quali i social media, le tecnologie e le pratiche online che le persone adottano per condividere contenuti, fare acquisti e informarsi.

Al di là delle possibilità e delle prospettive cui le nuove tecnologie permettono l'accessibilità, il grande cambiamento deriva dalla forza acquisita grazie a quest'ultime dal consumatore contemporaneo.

Il classico concetto di *Customer Relationship Management* che nasce come un processo integrato e strutturato per la gestione delle relazioni con il cliente il cui scopo è la definizione di relazioni *customizzate* di lungo periodo con il consumatore, tali di aumentare la soddisfazione dello stesso e in ultimo il valore per il cliente e per l'impresa, deve a sua volta rispondere a tali mutamenti.

Attraverso internet si abbandona infatti definitivamente la concezione del cliente come un attore anonimo e sostituibile per lasciare spazio ad un profilo definito e strutturato dello stesso, che appartiene ad un ecosistema strutturato di clienti, che deve essere servito in modo personalizzato e al quale viene dato un numero infinito di referenze a prezzi molto più bassi rispetto al commercio fisico.

La strategia di *e-CRM* è infatti il risultato dell'implementazione del Customer Relationship Management con le tecnologie Web based ed ha proprio focus su internet e sull'interazione sul web tra le aziende e i loro consumatori. Attualmente le aziende devono infatti operare in un ecosistema di mercato in cui ad essere sovrano è il cliente e non il business.

Con l'avvento della net economy inoltre, la disponibilità di beni e servizi è più che diffusa, con imprese in concorrenza non solo nell'ambito dei confini politici locali o regionali, ma il mondo intero ora è un mercato. L'esperienza dimostra che i clienti sono ben consapevoli di questa situazione e non desiderano quindi semplicemente un prodotto, ma cercano un'organizzazione che possa dar loro il massimo beneficio al prezzo di acquisto che pagano. Sono inclusi in questo contesto la soddisfazione, i servizi post vendita, l'affidabilità della distribuzione e la consegna puntuale.

Non vogliono quindi semplicemente un prodotto o un servizio che giovi ai propri desideri dal punto di vista razionale, ma anche emotivo. Le aziende progettano, di conseguenza, modi e mezzi per fidelizzare i clienti esistenti e attrarne di potenziali. Le strategie delle organizzazioni non sono più incentrate sulla convenienza dei propri prodotti o servizi perché i consumatori sono disposti a pagare un prezzo maggiore se l'offerta ha un valore che lo rende differente dall'offerta delle imprese concorrenti.

In questo "*customer ecosystem*" l'online diviene il nuovo focus centrale per la strategia di CRM. Si parla così di *Electronic Customer Relationship Management*. In particolare, l'e-CRM consente alle aziende di fornire servizi e prodotti che rispondono alle esigenze dei consumatori e migliorare la

fidelizzazione dei propri clienti. Le funzionalità dell'e-CRM sono quindi fondamentali per migliorare le relazioni con i clienti online. Sotto al cappello dell'e-CRM vi sono tutte le strategie e gli strumenti necessari per interagire con i clienti e personalizzare l'offerta dedicatagli. Senza le funzionalità dell'e-CRM, il CRM non potrebbe essere applicato ad internet.

Tuttavia in letteratura sembra esserci un'assenza di modelli teorici riguardo l'e-CRM. In particolare, dopo una serie di studi concentratisi nei primi anni duemila, vi è una quasi completa assenza di analisi sull'identificazione dell'importanza e la categorizzazione delle funzionalità dell'e-CRM all'interno delle diverse fasi del *funnel* di vendita.

L'obiettivo di questa tesi non è di colmare l'*information gap* che vi è in letteratura, ma di andare ad analizzare partendo da quanto quest'ultima recentemente offre a riguardo, la relazione fra le caratteristiche dell'e-CRM e la Loyalty dei consumatori con particolare riferimento al mercato regolamentato dell'e-cigarette.

L'interesse per questo settore nasce dall'opportunità che ho tutt'ora di svolgere uno stage inizialmente curriculare e ora extracurriculare in Imperial Tobacco Italia, multinazionale del gruppo Imperial Brands che attualmente è la quarta compagnia di tabacco al mondo per fatturato. In particolare, sono stata inserita all'interno del reparto di Marketing e Brand Management del settore New Generation Products, che ha focus sul prodotto *myblu*®, una sigaretta elettronica a sistema chiuso attualmente leader del mercato delle e-cig nel settore *retail* ²⁸ in Italia.

Così come gli altri mercati anche quello del tabacco non sfugge ai cambiamenti dei consumatori, sempre più consapevoli dei rischi legati al fumo. Una consapevolezza questa, che ha portato i principali concorrenti di questo mercato a fare ingresso nel settore con prodotti di nuova generazione e potenzialmente meno rischiosi per la salute dei clienti in modo da cavalcare le richieste di quest'ultimi. Se è vero che l'Oms stima ancora in un miliardo la popolazione che fuma tabacco sul pianeta, le tendenze dimostrano infatti una rilevante crescita del mercato delle sigarette elettroniche, che solo nel nostro Paese conta ad oggi più di un milione di consumatori. Un numero quest'ultimo, che ha portato il player globale del tabacco Imperial Brands, presente in Italia con Imperial Tobacco Italia, a definire come prioritario il nostro mercato per il proprio brand di sigarette elettroniche *blu*®, lanciando a Giugno 2018 la sigaretta elettronica a sistema chiuso *myblu*®.

L'Italia ha inoltre assunto un ruolo ancor più rilevante con il Decreto fiscale, Legge n.136 del 18.12.18, motore propulsore di una forte evoluzione sulla commercializzazione delle e-cig. Si è spiegato come a seguito di tale decreto che è infatti di nuovo possibile vendere online sigarette elettroniche e liquidi da inalazione per tutti i rivenditori dotati di un deposito fiscale. Cambia di conseguenza anche la sfera del marketing e le strategie correlate alla commercializzazione del prodotto, con investimenti che non si concentrano più quasi esclusivamente sull'offline, ma guardano ad una più funzionale strategia

²⁸ A.C. Nielsen, Quota di mercato EVP tabaccheria, Agosto 2019

omnichannel che integri anche il canale online e tutte le declinazioni della relazione con il consumatore ad esso correlate.

È essenziale in questo senso anche il concetto di customer satisfaction: questo indica come un prodotto o un servizio sia in linea con le aspettative del cliente ed è un concetto che ad oggi va oltre la qualità di quest'ultimo, considerata ormai oggi un requisito minimo e imprescindibile.

In sostanza, la soddisfazione del cliente vi è nel momento in cui l'offerta raggiunge o supera le aspettative della domanda. Costituisce un elemento cardine per le strategie aziendali perché guida la *loyalty* e la *retention*²⁹ dei consumatori, quindi la profittabilità. I servizi sono incentrati sul cliente e che viene offerto un miglioramento continuo delle prestazioni.

Le aspettative dei clienti devono essere adeguatamente comprese e misurate e che vengano identificati eventuali lacune nella qualità dell'offerta di prodotto o di servizio. Queste informazioni aiutano quindi un manager a identificare modi convenienti per colmare le lacune di qualità del servizio e per stabilire le priorità su cui concentrarsi per migliorare. La soddisfazione del cliente è influenzata da una complessa interazione di fattori. Le aspettative dei clienti sono influenzate dalla qualità percepita del servizio che ricevono, dalla qualità del prodotto e dal valore che ricevono per il prezzo che pagano. Anche l'immagine di un'azienda influenza anche le aspettative dei clienti.

La customer satisfaction è quindi il risultato delle valutazioni dei consumatori sulla propria esperienza con il prodotto acquistato o il servizio offerto, ma non si limita qui: è anche con tutti i contatti che il consumatore ha avuto con l'organizzazione durante il *transaction cycle*³⁰. Fattore essenziale è la conoscenza dei clienti.

Affinché si possa fare un'analisi efficace delle proprie performance e dei *next steps* rispetto a quanto un'azienda fa per generare una maggiore customer satisfaction è necessario andare oltre al classico approccio standardizzato e statistico e rendere disponibili anche commenti verbali che forniscono informazioni sugli atteggiamenti e le percezioni specifiche dei consumatori, oltre a evidenziare eventuali problemi particolari riscontrati dal cliente.

L'e-CRM in ambito di customer satisfaction risponde proprio a questa esigenza. Nonostante molti studi non menzionino l'e-CRM nell'analisi della customer satisfaction online, non è possibile ignorare elementi importanti della relazione con il consumatore, determinati appunto dall'impiego dell'e-CRM che favoriscono la soddisfazione del consumatore e la conseguente *retention* dello stesso. Affinché il consumatore sia soddisfatto è necessaria una forte interazione fra la presenza online e offline dell'organizzazione e i consumatori.

²⁹ La customer retention si fonda sull'abilità dell'impresa di costruire relazioni di qualità con i clienti, in particolar modo quelli che generano maggiori profitti, nell'intento di mantenerli fedeli e profittevoli nel tempo.

³⁰ Corrisponde al processo di acquisto con il cliente dal primo contatto con l'azienda sino all'esperienza post acquisto.

Questo strumento permette infatti una visione più ampia, favorendo l'azienda nell'adeguare le proprie offerte alla vita del cliente e sviluppando delle esperienze diversificate per ogni *touchpoint* che il consumatore sceglie per interagire con l'azienda stessa.

La maggior parte degli studi definisce la *loyalty* come l'acquisto ripetuto di un prodotto o un servizio. Guidate da una forte competizione e una motivazione legata al rapporto costo-efficienza, le aziende cercano continuamente strategie per incoraggiare la *customer loyalty*. Per molti anni numerosi studi hanno tentato di definire un costrutto della *loyalty* combinando misure attitudinali e comportamentali. Oggi, in un mercato sempre più orientato sull'online con la relativa crescente competizione delle aziende, queste devono approcciarsi al consumatore in maniera innovativa offrendo un'esperienza altamente personalizzata e soddisfacente e andando ad incidere sulla sfera ludica, emozionale, psicologica e di auto realizzazione.

Inoltre, grazie ai data, la *loyalty* dei consumatori può essere gestita sia online che offline andando ad integrare i canali utilizzati dall'organizzazione e fornendo assistenza e supporto al cliente in tutte le fasi della vendita, qualsiasi sia il *touchpoint* dell'azienda con lo stesso.

Alla luce di ciò Imperial Tobacco Italia per il 2019, a seguito del lancio del prodotto ora *core* dell'azienda *myblu®*, ha deciso di adottare una strategia *omnichannel*, che integra tutti i canali di comunicazione con il cliente.

La principale sfida per questo anno fiscale è stata proprio quella di fornire un servizio a 360° integrando canali digitali e tradizionali in modo efficace: i clienti richiedono lo stesso livello di servizio e di accesso alle informazioni sia che si trovino all'interno di una rivendita autorizzata che siano connessi online, da un computer, smartphone o tablet.

Per il marketing di *blu®* l'azienda lavora quindi principalmente su tre canali integrati:

- Retail (tabaccherie)
- HoReCa
- E-Commerce

Essendo un prodotto destinato ai soli fumatori adulti, le tabaccherie sono il canale principale attraverso il quale il marchio viene distribuito. Per quanto concerne il canale del *Retail*, il brand *myblu®* è ad oggi distribuita in circa 20.000 tabaccherie, all'interno delle quali svolge anche attività di *Brand Activation* con le quali il fumatore può provare e comprare (*trial e buy*) il prodotto.

Fuori dalle rivendite invece, svolge attività HoReCa: ha infatti creato il “*blu® Vaping Friends*”, il primo network di locali “*vape-friendly*” in Italia, con una rete di 45 locali in tutta Italia in cui è possibile fumare e-cigarette e nei quali il brand svolge attività di *trial e buy* del device, similmente a quanto accade nelle rivendite autorizzate, attraverso attività *hostess*.

Le attività di *Brand Activation* e HoReCa hanno un impatto in termini di e-CRM perché in ciascuna di queste vengono raccolti i dati dei consumatori e inseriti all'interno del database servendosi di un'app su iPad.

L'e-Commerce invece, è il canale che ha la maggior rilevanza in termini di e-CRM. In particolare, ha cominciato ad assumere un ruolo importante dopo il sopracitato Decreto fiscale, Legge n.136 del 18.12.18 che ha rivoluzionato fortemente la regolamentazione del mercato delle sigarette elettroniche. A seguito di quest'ultimo le e-cigarettes e i liquidi da inalazione, diversamente da quanto accade per tutti i prodotti inerenti al tabacco tradizionale, non sono soggetti a restrizioni che impediscono la vendita online B2C con la possibilità per le aziende di tali prodotti di servirsi, oltre che del canale tradizionale del retail, anche di internet, sia per quanto riguarda attività di informazione che di vendita. Alla luce di quest'importante cambiamento dal punto di vista legislativo, l'azienda ha deciso quindi di ritornare a commercializzare i liquidi da inalazione ed investire sull'e-commerce che è ad oggi senza dubbio un canale essenziale per qualsiasi organizzazione.

blu® svolge la propria attività di e-business B2C³¹ tramite il sito ufficiale *blu.com* e attraverso Amazon, dove sono presenti però solo i device, in base a quanto stabilito dalla legge italiana per cui, come prima affermato, possono commercializzare liquidi da inalazione solo i rivenditori dotati di deposito fiscale. Su Amazon il brand registra attualmente una media di 300 vendite al mese (Giugno 2019), posizionandosi nella prima pagina della ricerca digitando "*sigaretta elettronica*"

L'e-commerce di blu® opera nei diversi momenti del funnel di vendita, ossia quel modello di rappresentazione del percorso compiuto da un utente per trasformarsi in cliente e che procede all'acquisto di un prodotto o servizio dopo aver acquisito le necessarie informazioni. La prima fase, quella dell'*Awareness*, riguarda la consapevolezza ossia la capacità di individuare un prodotto o un servizio come mezzo di soddisfazione di un bisogno. Durante la successiva fase di *Consideration* il consumatore si orienta verso uno specifico prodotto o servizio e ne confronta le caratteristiche, oltre che compararne il prezzo. A questo punto il cliente è pronto a procedere con l'acquisto, ossia di entrare nella fase di *Buy*. La fase della *Loyalty*, che qui definiremo come *Buy Again* è quella più importante che ne determina la fidelizzazione.

Considerando il contesto regolamentato in cui opera Imperial Tobacco all'interno del quale non sono permesse attività di promozione diretta e indiretta come stabilito dalla Direttiva europea 40/2014 (TPD), diventa fondamentale lavorare alle attività che permettono una crescita organica del numero dei consumatori per la costruzione di brand awareness.

A tale scopo, uno strumento utilizzato dall'azienda, è quello del SEO (Search Engine Optimization)

Il SEO è il processo di ottimizzazione delle pagine web o di interi siti al fine di renderli *search engine friendly*, ottenendo così posizioni più elevate nei risultati di ricerca.

³¹ Identifica le transazioni commerciali che vengono effettuate tra privato e azienda. Si tratta di una tipologia di *e-commerce* che si è diffusa notevolmente a seguito dell'avvento di Internet e di tutti nuovi canali che hanno permesso una maggiore interazione rispetto al passato: negozi virtuali, siti multimediali e il libero accesso a informazioni dettagliate e in continuo aggiornamento.

Ancora, l'e-commerce dà un forte contributo per la costruzione e l'implementazione della *consideration* del brand, ossia la fase in cui il consumatore comincia ad orientarsi verso il prodotto cercandone caratteristiche e specificità e confrontandolo con altri prodotti. Offre infatti uno spettro completo sul portfolio profitti e l'intera struttura del sito web è definita in modo da delineare un "*Flavour journey*" con pagine ad hoc per la tipologia di aromi per fare in modo che vengano messi in evidenza. Infine, è presente inoltre sul sito una sezione di Q&A moderate, dove il customer service risponde prontamente alle domande e ai dubbi dei consumatori. La possibilità di dare una propria valutazione è importante per i consumatori e genera fiducia nel marchio. Per il primo acquisto, ossia la fase di "buy", i consumatori potranno usufruire di una *Welcome Offer*, un'offerta speciale di benvenuto nella quale si propone l'acquisto di un device contestualmente a dei Liquidpods ad un prezzo scontato.

Infine, l'e-Commerce supporta il buy again attraverso una serie di iniziative ed attività. Primo fra tutti quello del portfolio esteso a disposizione dei consumatori, frutto di analisi sulle preferenze degli stessi. Questo, assieme alla possibilità di acquistare una linea di accessori in esclusiva del canale online, aiuta ad incrementare la *consumer lifestyle value*.

Un ulteriore strumento è l'Activity Plan: sul sito blu.com è possibile infatti trovare differenti attività su prezzi speciali che variano durante l'anno. È qui che si inserisce l'e-CRM, strumento impiegato dal brand per favorire la loyalty dei consumatori attraverso comunicazioni personalizzate.

Tutti i dati dei consumatori, provenienti dalle differenti attività online e offline di blu® vengono acquisiti all'interno del software *Salesforce Ecosystem CRM*, società di cloud computing progettata per conseguire risultati nella vendita, nell'assistenza, nel marketing e nel contatto con i clienti. I dati dei consumatori vengono archiviati all'interno di *Salesforce CRM* in due modalità:

Person account: corrisponde a tutti i dati dei consumatori che si registrano sul sito *blu.com*.

Ai dati sopra riportati, si aggiunge anche lo storico degli ordini effettuati dal consumatore registrato. Corrispondono altresì a tale profilo anche tutti coloro che si registrano sul sito *register.blu.com* per redimere le skins. Mediante gli account vengono memorizzate le informazioni sui clienti cui si sta instaurando una relazione. È assimilabile ad una cartella di file nella quale sono memorizzate tutte le informazioni disponibili su un cliente.

Leads: si definiscono invece "*Leads*" tutti i dati dei consumatori che hanno provato il prodotto senza acquistare. Non è quindi in questo caso possibile avere uno storico degli ordini effettuati. I lead sono persone interessate al prodotto e trasformarli in clienti fidelizzati permette all'azienda di conseguire risultati ottimali. La gestione dei lead in modo sistematico e strutturato aumenta sia il numero di lead generati che il numero di lead convertiti. L'impiego dei lead permette alla società di gestire due elenchi separati, uno per i clienti potenziali e uno per quelli effettivi. I clienti potenziali si possono memorizzare come lead e in seguito, quando il lead diventa qualificato effettuando un acquisto sul sito, diviene "*person account*".

In particolare, il brand ha deciso di veicolare i propri messaggi tramite l'utilizzo dell'e-mail marketing, con comunicazioni che ingaggianti e rilevanti che mostrano ai clienti tutte le novità del brand, nonché il portfolio prodotti dello stesso.

A tale scopo, sono previste tre tipologie di e-mail:

- E-mail transazionali: sono definite a livello Global e sono basate sulle azioni effettuate online dai consumatori. Corrispondono alle cosiddette “*website-triggered emails*” che vengono inviate in maniera automatica come conferma dell'ordine effettuato sul sito blu.com o per informare il consumatore dell'avvenuta spedizione del prodotto. Ancora, ne fanno parte le “*website emails*”, ossia tutte le e-mail legate all'account registrato all'interno del sito web stesso (es. reset password).

Questa tipologia di e-mail viene archiviata nel *Salesforce Commerce Cloud*, l'applicazione di *Salesforce* destinata al marketing e alle vendite che offre una panoramica dei clienti in base allo storico di quanto acquistato e le preferenze degli stessi.

- E-mail di follow up automatizzate: sono definite a livello Global e corrispondono ad un flusso di e-mail che vengono inviate automaticamente a seguito di specifiche azioni fatte dal consumatore sul sito web, al fine di aumentare la *conversion*³².
- Newsletter one-off: pianificate ed inviate direttamente dal mercato locale coerentemente rispetto al Marketing Plan e ai lanci del prodotto. Differentemente da quanto accade per le e-mail di follow up automatizzate non vengono quindi mandate a seguito di un'azione del consumatore, ma viene arbitrariamente deciso dai responsabili dell'e-CRM.

Nel monitoraggio dell'efficacia dell'e-mail marketing di blu®, le metriche maggiormente utilizzate sono:

Delivery rate: è il valore percentuale che indica quanti tra i destinatari a cui è stata inviata la comunicazione, hanno effettivamente ricevuto la mail. Corrisponde alla differenza fra il numero totale dei destinatari e il numero di quelli che l'hanno ricevuto. Determina la qualità degli indirizzi e-mail presenti in *Ecosystem*.

Open rate: questo valore indica quanti tra i destinatari hanno effettivamente aperto l'e-mail. Si riferisce ad aperture uniche e si ignorano quindi nel calcolo tutte le aperture successive alla prima effettuate da uno stesso destinatario. Il tasso suggerisce quanto il soggetto della mail sia ingaggiante e se il *timing* di invio della mail è corretto.

Click-through Rate: indica quanti destinatari hanno cliccato sul link all'interno della newsletter. Così come il tasso di aperture, anche qui non si prendono in considerazione tutti i click successivi al primo effettuati da ogni destinatario. Un tasso basso di aperture con una percentuale alta di click e un tasso

³² Viene definita conversion la percentuale di visitatori unici che hanno fatto la specifica azione che trasforma la lead in person account, ossia la vendita.

alto di aperture con una bassa percentuale potrebbero costituire il risultato di uno stesso numero di click, ma l'interpretazione di tali valori ai fini dell'ottimizzazione della propria campagna di email marketing può essere molto diversificata per ciascuno dei casi presentati.

Conversion Rate: rappresenta l'ultimo passo della campagna: corrisponde alla percentuale dei destinatari che completano un acquisto sul sito bu.com dopo aver cliccato nel link all'interno dell'e-mail.

La frequenza con la quale vengono inviate le newsletter è di circa una volta a settimana. Questo perché, esattamente come nel caso del *direct marketing* tradizionale, i consumatori non apprezzano un approccio troppo aggressivo e invadente ed è facile che gli utenti si infastidiscano a causa della continua ricezione di nuovi messaggi e decidano di richiedere la cancellazione dalla mailing list.

Inviare infatti in maniera ininterrotta email pubblicitarie non aumenta in modo proporzionale le chance di generare conversioni, ma, al contrario, rischia di danneggiare pesantemente l'immagine del brand.

Sia nel mese di Giugno 2019 che nel mese di Luglio 2019 sono state inviate diverse newsletter a segmenti differenti di clienti presenti nell'Ecosystem di blu®. La scelta è data dal fatto che, come precedentemente affermato, alla base di una corretta ed efficiente applicazione dello strumento di e-CRM vi è la differenziazione fra i vari segmenti di consumatori che vi sono all'interno del Database.

Come già ampiamente affermato in precedenza, viviamo in un'epoca in cui i clienti sono sempre connessi e nella quale possono accedere ad una grande quantità di informazioni e comunicare in tutto il mondo con facilità. Questa connettività ha consentito agli esperti di marketing di accedere a dati sempre più interessanti per la costruzione del proprio business cliente-centrico e ha aumentato la necessità per le aziende di sfruttare i big data per trarne informazioni di mercato utilizzabili che li aiutino in modo accurato ad individuare e gestire i clienti target. Il cliente sempre connesso sta influenzando tutti gli aspetti del marketing e del marchio e tutte le fasi del processo di acquisto. (Grossberg K.A., 2016).

Inoltre, l'avvento dell'e-retail ha creato un ambiente totalmente nuovo a livello di experience del consumatore e di risposta dello stesso. Ha profondamente influenzato il modo in cui i clienti interagiscono con un determinato brand e rispondono alle offerte, perché grazie ad esso possono accedere a un numero quasi illimitato di scelte rispetto a quanto potessero nel retail tradizionale.

Si trovano ora in uno spazio di mercato "affollato" e frammentato dove i confini tra i settori industriali tradizionali sono dissolti e le imprese si trovano sempre più spesso a confrontarsi con competitor che offrono servizi alternativi che possono causare effetti dirompenti sul business tradizionale oppure vengono messe a confronto con aziende di altri settori ma che offrono alti livelli di customer experience.

Si va a creare così un sovraffollamento di offerte che potenzialmente potrebbe creare crisi di identità del brand anche per le aziende stabilite.

I rivenditori online hanno bisogno quindi di qualcosa che vada oltre i semplici sconti per far fronte alla concorrenza. Pertanto, qualsiasi strategia volta al successo a lungo termine del brand in un mercato deve avere focus sulla customer experience del consumatore durante tutte le fasi del sales funnel ed è essenziale che le esperienze offerte ai clienti siano di valore.

Ad ogni modo, l'implementazione di una strategia omnichannel e cliente-centrica su cui le aziende si stanno sempre di più come già detto concentrando, ha sino ad oggi spesso ed erroneamente guardato a tutte le fasi che vanno dall'acquisizione fino alla transazione con una visione miope che non tratta con la stessa rilevanza il ruolo del post-acquisto nell'esperienza del cliente, nonostante il concetto di *retention*³³ sia ad oggi molto critico.

Per creare relazioni significative, affidabili e durature con gli acquirenti, i rivenditori devono continuare ad offrire un'esperienza piacevole e memorabile che vada ben oltre la conferma dell'ordine.

In un segmento come quello delle sigarette elettroniche diventato solo negli ultimi anni rilevante nel più ampio mercato dei prodotti contenenti nicotina, seguire il consumatore lungo tutto il *customer journey*³⁴ costituisce un atto estremamente all'avanguardia, ancor di più se si propone di concentrare il focus nel post acquisto che, come dimostrato nel precedente paragrafo, è altamente trascurato dalla maggior parte delle aziende.

Imperial Tobacco ha deciso per prima di analizzare il customer journey dei propri clienti e di utilizzare lo strumento dell'e-CRM per intercettarli in ogni fase di acquisto e di continuare la relazione anche nel post-acquisto attraverso un progetto di implementazione dell'e-CRM post purchase che ha definito come la *myblu® Post Purchase Experience*: una serie di comunicazioni via e-mail che hanno inizio la settimana dopo la conferma della ricevuta dell'ordine di un device myblu® che ha l'obiettivo di rafforzare la brand equity e di stimolare il repurchase.

Un modus operandi che si è rivelato essere distintivo per il brand al fine di andare a stimolare la loyalty e favorire il processo di repurchase. È importante ricordare infatti che il riacquisto è estremamente rilevante per un prodotto come myblu® il cui business è in gran parte guidato dalla vendita dei Liquidpods.

Il Paese pioniere nell'implementazione del processo di e-CRM post purchase di blu® sono stati gli Stati Uniti nel 2018 con il risultato di aver raddoppiato il valore del riacquisto in soli tre mesi. Un successo che ha portato l'azienda a replicare la stessa struttura della comunicazione anche negli altri Paesi in cui è presente il brand.

³³ L'insieme di attività messe in atto da un'impresa per trattenere i propri clienti nel tempo, ovvero per ridurle al minimo le defezioni. Nel significato più ampio e generale, indica il mantenimento di continue relazioni di scambio con i clienti nel lungo termine.

³⁴ Con Customer Journey si intende l'itinerario che il cliente percorre quando instaura una relazione con un'impresa nel tempo e nei diversi "ambienti" di contatto, siano essi offline che online. Quindi possiamo dire che rappresenta la "storia del legame" cliente-azienda.

La scelta di concentrarsi sul post vendita è altresì rilevante se si pensa che un prodotto quale myblu®, che ha un costo relativamente basso ha un business in gran parte guidato dalla vendita dei Liquidpods, la cui vendita è strettamente correlata alla loyalty dei consumatori.

Per testare l'efficacia dell'e-CRM post purchase di blu® si è deciso di confrontare i KPI raggiunti, ossia gli indicatori chiave nella misurazione delle performance rispetto ad un benchmark esterno ed uno interno. Questo perché essi costituiscono gli indici per il monitoraggio dell'andamento di un'attività o di un processo aziendale analizzati in riferimento agli obiettivi prefissati e sono quindi quantificabili e misurabili in modo oggettivo. L'obiettivo era innanzitutto valutare se e quanto la Post Purchase Experience di blu® fosse stata implementata in maniera corretta e costituisse un valore aggiunto per la relazione del brand con i clienti rispetto alle newsletter inviate da altre aziende di marketing. Per farlo sono stati analizzati i dati ricavati dall' *Osservatorio Statistico di Email Marketing 2019*, uno studio annuale realizzato da *MailUp*, società tecnologica leader nell'analisi di andamenti e benchmark del panorama dell'e-mail marketing su un campione di oltre 13 miliardi di e-mail e di 110.000 mittenti. I risultati, che sono stati fino a cinque volte maggiori rispetto al benchmark globale offerto dallo studio e costanti durante tutto il flusso di comunicazioni, mostrano come lo strumento utilizzato dal brand può quindi essere utile al fine di costruire una relazione duratura con i clienti e favorirne la loyalty.

Ancora, i KPI sono stati confrontati con un benchmark interno, questo per valutare se effettivamente l'e-CRM applicato nella fase di post purchase potesse essere un valore aggiunto rilevante in ambito della relazione con il cliente. Anche in questo caso la comparazione interna fra gli obiettivi raggiunti con la Post Purchase Experience e le semplici comunicazioni di marketing quali le Newsletter One-Off realizzate dal brand per comunicare le offerte di prodotto, mostra come costruire una strategia e-CRM che segua il consumatore successivamente all'acquisto in modo da favorirne la loyalty può essere ancora più efficace rispetto ad una semplice comunicazione di marketing a rapporto già inoltrato con il brand. Infine, oltre ad un'analisi degli obiettivi raggiunti, per testare l'efficacia dell'e-CRM come strumento per favorire la loyalty dei consumatori, è stato messo a confronto con gli altri canali digital in termini di acquisizione del consumatore.

Questo perché è estremamente rilevante per un business aziendale capire quale sia il touchpoint che genera una conversion maggiore. È emerso che sebbene l'e-CRM non generi un alto traffico sul sito web dell'azienda, ad esso corrisponda però un tasso di Conversion Rate in linea o addirittura superiore con quello degli altri canali digital.

Questo è sintomo di un traffico qualificato dei clienti effettivamente ingaggiati rispetto alle comunicazioni e alla relazione con il brand stesso: si tratta di traffico target e interessato all'acquisto.

È risultato così che consumatori più ingaggiati sono altresì consumatori che più facilmente possono essere fidelizzati. Alla luce di quanto analizzato anche in termini di acquisition channels, sfruttare lo

strumento dell'e-CRM per la creazione di loyalty potrebbe essere una strategia vincente per il business del brand.

Tuttavia, come affermato nell'ultimo paragrafo, l'e-CRM anche a causa del solo recente impiego dello stesso nelle strategie di marketing delle aziende e a maggior ragione in un mercato regolamentato come quello di blu®, è ancora fortemente ottimizzabile nella sua implementazione.

Per tale motivo, l'elaborato si è voluto concludere con quelli che sono stati definiti i "next steps" per il processo di miglioramento di questo strumento. L'e-CRM per essere funzionale deve infatti essere associato a due concetti cardine: la customer care, che costituisce un valore aggiunto per il consumatore e la loyalty, che costituisce termine essenziale per l'azienda.

Avendo constatato tramite la comparazione con i KPI l'efficacia dello sviluppo della relazione con il cliente nella fase di post purchase potrebbe quindi essere strategico per Imperial Brands continuare la stessa con ulteriori comunicazioni al fine non solo di dare la possibilità al consumatore di conoscere la varietà di prodotti, ma anche per sviluppare la customer care, migliorare il rating del prodotto e massimizzare il life time value del consumatore.

Per concludere, ciò che tramite ulteriori studi si potrebbe andare ad analizzare, è se l'efficacia dello strumento dell'e-CRM come veicolo per un incremento della loyalty dei consumatori, in particolar modo se applicato nella fase di post purchase del prodotto, sia applicabile più in generale alla categoria dei *fast moving consumer goods*, cui myblu® appartiene. Che il consumatore oggi sia mediamente più istruito e acceda a numerose fonti per trarre informazioni sui prodotti, anche quelli con un impegno economico poco rilevante, è ormai un dato di fatto.

Vi è invece, come mostrato dal gap informativo della letteratura a riguardo e dagli studi fatti proprio sui prodotti di largo consumo, molta meno consapevolezza da parte delle imprese che operano in questo settore dell'importanza di seguire il consumatore in maniera integrata in tutte le fasi dell'acquisto, anche e soprattutto nel post vendita, dove, come già definito nel terzo capitolo, il churn rate è del 62%. È tempo quindi per le aziende di interrogarsi se la loro incalzante necessità di creare una base clienti sempre maggiore in modo da aumentare la penetrazione nel mercato non stia togliendo margine a una più redditizia costruzione di una relazione duratura con i clienti esistenti e, in tal caso, valutare se e come, lo strumento dell'e-CRM non sia forse quell'elemento di valore essenziale per la propria strategia omnichannel.

La sottoscritta Toppetta Alessandra
Nata ad Anzio (RM) il 21/07/1995
Residente a Anzio (RM) in Via Lombardia 119
Iscritta alla LM di Gestione dei processi e delle relazioni di marketing
dell'Università LUISS Guido Carli di Roma nell'anno accademico 2018/2019
Nome del relatore: Daniele D'Ambrosio

CHIEDE

Di poter accedere ai dati aziendali al fine di inserirli all'interno della propria Tesi di Laurea
c/o l'Azienda Imperial Tobacco Italia S.r.l. sede in Via Luca Passi 22, Roma, Italia

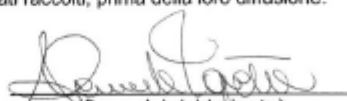
Argomento di interesse: NGP Digital Marketing ed e-CRM Process

Scopo dell'indagine: Tesi sperimentale con caso studio aziendale

Metodo: consultazione documentazione (specificare): Report interni, presentazioni interne, dati di mercato.

Il/la sottoscritto/a assicura che la raccolta dati verrà effettuata nel rispetto delle norme di garanzia della privacy (D.Lgs 196/2003) e che i dati verranno utilizzati esclusivamente per la realizzazione del lavoro sopra dichiarato. Inoltre si impegna a trasmettere i risultati al Direttore/Responsabile della Struttura presso cui si sono stati raccolti, prima della loro diffusione.

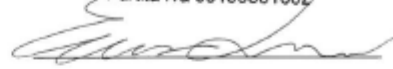
Data 22/09/19


(firma del richiedente)

Parte riservata all'azienda

Si esprime parere favorevole e si indica come referente aziendale per l'accesso ai dati Enrico Ziino, Head of Corporate Affairs Italy.

Data 27/09/2019

Imperial Tobacco Italia srl
Via Luca Passi n. 22-00166 ROMA
Partita Iva 05195591002

firma

si autorizza lo studente/ricercatore all'accesso/raccolta dei dati all'interno della tesi

Data 27/09/2019

Imperial Tobacco Italia srl
Via Luca Passi n. 22-00166 ROMA
Partita Iva 05195591002
Timbro aziendale

firma